

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivace zaměstnanců v organizaci

An Employee Motivation Analysis in an Organization

Student: Hana Musálková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Hana Musálková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Analýza motivace zaměstnanců v organizaci
An Employee Motivation Analysis in an Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu
 5. Vyhodnocení dat a návrh řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856
ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno:
Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, Fakulta
podnikohospodářská, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v bakalářské práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Makové, Ph. D. za její odborné vedení, pomoc a obětavý přístup během psaní této práce.

Touto cestou bych také ráda poděkovala všem zaměstnancům Hotelu Imperial, kteří mi byli nápomocni při psaní této práce, především za jejich trpělivost, aktivní spolupráci a ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření.

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	3
2.1. Faktory ovlivňující motivaci.....	5
2.2. Vybrané teorie pracovní motivace	7
2.2.1. Instrumentalita.....	8
2.2.2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	8
2.2.3. Teorie zaměřené na proces	12
2.3. Odměňování	15
2.3.1. Systém odměňování	15
2.3.2. Formy odměňování	15
2.3.3. Hodnocení práce a její metody	20
3. Charakteristika organizace	22
3.1. Historie hotelu.....	22
3.2. Organizační struktura hotelu	24
4. Analýza současného stavu	25
4.1. Předmět zkoumání.....	25
4.2. Systém odměňování v hotelu	26
4.2.1. Mzdy.....	26
4.2.2. Příplatky ke mzdě.....	27
4.2.3. Prémie.....	28
4.2.4. Zaměstnanecké výhody	29
5. Vyhodnocení dat a návrh řešení	34
5.1. Dotazníkové šetření.....	34
5.2. Návrhy řešení	48
6. Závěr.....	51

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

1. Úvod

Lidské zdroje představují jeden ze tří výrobních faktorů, bez kterých by se žádná z firem neobešla. Už z tohoto důvodu by neměly být lidské zdroje manažery opomíjeny, ba naopak by jim měla být z jejich strany věnována náležitá pozornost. Jedním z jejich hlavních předmětů zájmu by mělo být především hledání vhodných způsobů motivace zaměstnanců, neboť pouze správně motivovaní lidé jsou ve svém zaměstnání nejen spokojenější a efektivnější, ale dosahují takových výsledků, které jsou od nich očekávány, což zároveň vede k dosahování vytýčených cílů a zvyšování konkurenceschopnosti dané organizace.

Tato práce je rozložena do dvou vzájemně navazujících částí zaměřených na problematiku motivace zaměstnanců. První část této práce je věnována teoretickým východiskům motivace zaměstnanců, kde jsou kromě základních pojmů vztahujících se k tématu motivace přiblíženy nejznámější motivační teorie a také možnosti odměňování zaměstnanců, neboť odměňování jakéhokoliv charakteru tvoří neodmyslitelnou součást motivace zaměstnanců. Druhá, tedy praktická část, obsahuje představení vybrané organizace a popis a analýzu jejího současného motivačního systému.

Cílem této práce je zjistit, čím jsou zaměstnanci Hotelu Imperial motivováni k lepším pracovním výkonům a nalézt případné nedostatky v nastaveném motivačním systému.

Podklady k vypracování praktické části budou pro potřebu analýzy současného stavu motivačního systému získány formou prostudování interních zdrojů organizace a osobních rozhovorů s vedoucími středisek. Pro zjištění možných nedostatků tohoto systému a jejich řešení bude využito metody písemného dotazování. Metoda písemného dotazování je často využívána pro její rychlost a dostupnost pro velké množství respondentů. Další výhodou této metody je možnost anonymního vyjádření vlastního názoru k dané problematice.

Vybrané metody získávání dat se zaměřením na problematiku motivace, budou aplikovány na ostravský Hotel Imperial. Pro získání co největšího množství objektivních informací o stavu současného motivačního systému hotelu bude metoda písemného dotazování určena všem zaměstnancům zmíněného hotelu bez rozdílu věku, vzdělání či délky zaměstnání v hotelu.

Přínos této bakalářské práce by mohly pro vybranou organizaci představovat návrhy na odstranění zjištěných nedostatků motivačního systému, díky nimž by mohla organizace získat spokojenější a efektivněji pracující zaměstnance.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

„Nikdo ještě na své smrtelné posteli neřekl, že by si přál strávit více času v práci.“

(Paul Tsongas)

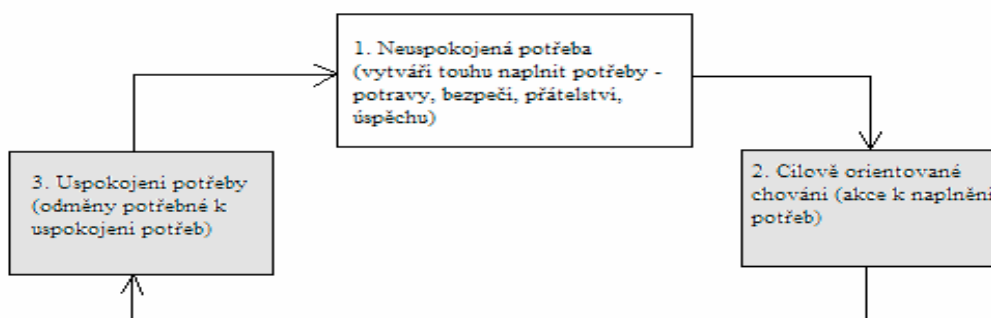
Motiv

Motiv definuje Palán (2002, str. 125) jako „pohnutku, příčinu a energii vyvolávající, udržující a usměrňující cílenou (účelovou) lidskou aktivitu s ohledem na její směr (cíl), intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření.“ Motiv tedy představuje důvod, proč se lidé ubírají určitým směrem. Jeho cílem bývá dosažení stavu vnitřního uspokojení, a proto působí na psychiku člověka tak dlouho, dokud není naplněn.

Motivace

Jak uvádí Duchoň a Šafránková (2008, str. 264) „motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově optimálního vnitřního stavu spokojenosti, který vyjadřuje interindividuálně odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.“ Motivace je proces, ve kterém působí vnitřní a vnější faktory na psychiku člověka. Jeho chování (směr) se následně odvíjí podle struktury, intenzity a doby působení těchto faktorů na jeho mysl.

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997, str. 369)

Rozlišují se dva druhy motivace:

- motivace vnitřní,
- motivace vnější.

Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si člověk sám vytváří a ovlivňuje. Tyto faktory jsou odrazem jeho přání, snů či tužeb. Motivaci vnější představuje všechno ostatní, tedy to, co na člověka působí v rámci jeho okolí a co není schopen nijak ovlivnit.

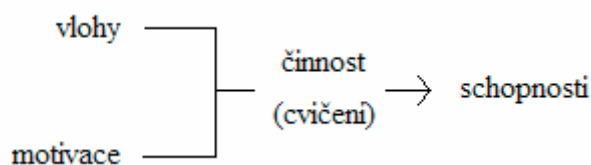
Motivace působí ve třech dimenzích:

- *směru* – který říká, kudy se má člověk vydat;
- *intenzitě* – síle motivace, na jejímž základě pak člověk vynakládá více či méně energie, aby dosáhl svého cíle;
- *vytrvalosti* – ta vyjadřuje, do jaké míry je člověk schopen překonávat vnitřní nebo vnější překážky, které se vyskytují v průběhu procesu motivace.

Schopnosti

Dle Nakonečného (1995) můžeme schopnosti charakterizovat jako vrozené vlohy jedince pro jistou činnost, které se postupem času formují jejich osvojováním. Základem schopností jsou tedy vlohy (vrozené dispozice), které se pomocí motivace a procvičování mění ve schopnosti (vlohy převedené do praxe).

Obr. 2.2 Vývoj schopností



Zdroj: NAKONEČNÝ (1995, str. 99)

Stimul

Stimul dle Provazníka a Komárkové (2004) představuje nějaký podnět, jenž vyvolává změny v motivačním procesu člověka. Tyto podněty můžeme rozdělit na tzv. impulzy (vnitřní

podněty odrážející nějakou změnu v těle či mysli člověka) a incentive (vnější podněty, které se vztahují k vrozeným nebo naučeným impulzům).

Stimulace

Termín stimulace definují Provazník s Komárkovou (2004, str. 25) následovně: „Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“

2.1. Faktory ovlivňující motivaci

Jak již bylo dříve zmíněno, motivace člověka vychází z působení vnitřních a vnějších faktorů na jeho psychiku, na základě jejich intenzity a struktury si pak daný jedinec volí směr, kterým se vydá.

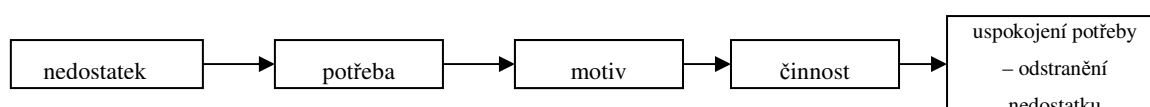
Zdroje motivace

Dle Provazníka a Komárkové (2004) patří mezi základní zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Potřeby

Potřebu lze chápat jako vnitřní pocit nedostatku, který si člověk uvědomuje, a který se snaží, pomocí nějaké aktivity, odstranit. Potřeby představují hnací sílu společnosti, neboť se neustále vyvíjejí a nutí tak člověka k vykonávání dalších činností, aby mohly být uspokojeny. Obecně se dají potřeby rozdělit na duševní a fyzické. K detailnějšímu přiblížení lze použít například dělení potřeb dle Maslowa. Ten rozdělil potřeby do pěti kategorií, které následně seřadil do hierarchické posloupnosti dle jejich důležitosti pro člověka (viz. Maslowova teorie hierarchie potřeb).

Obr. 2.3 Proces potřeby



Zdroj: PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (2004, str. 28)

Návyky

Návyky představují činnosti, které má člověk zafixované ve své mysli (podvědomí), a které pak v určité situaci provádí automaticky. Jedná se o nějaký vnitřní tlak, který člověka nutí udělat nějakou činnost v určité situaci.

Zájmy

Zájem definují Provazník s Komárkovou (2004, str. 32) jako „specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persisterencí.“ Zájmy tak mohou představovat nějakou činnosti (příp. předmět), která pozitivně působí na lidskou psychiku. V případě zájmů se jedná o „něco“, co člověka baví a k čemu se určitě často a rád vrací, např. sport, tanec, hudba. Zájmy jsou snadno ovlivnitelné a proměnlivé (např. věkem).

Hodnoty

Hodnoty podle Provazníka a Komárkové (2004) představují význam (důležitost), který člověk přisuzuje jisté události (skutečnosti) v jeho životě. Na základě hodnocení těchto událostí si pak utváří svůj hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání. Hodnotou pro člověka může být cokoliv, např. zdraví, rodina, děti, vzdělání nebo třeba upřímnost. Některých hodnot lze postupem času dosáhnout, ale existují i takové, u kterých se to člověku nikdy nepodaří.

Ideály

Ideály mohou pro člověka představovat nějaký vzor či cíl, o který více či méně usiluje a který určuje způsob jeho myšlení a činnosti. Jak uvádí Provazník s Komárkovou (2004, str. 34) „formování osobnostně příznačných ideálů je podmíněno jak skutečností, že člověku je vlastní schopnost zaměřovat se do budoucna, někam či k něčemu směřovat, o něco se snažit, tak tím, že je mu vlastní tendence jevy a skutečnosti, se kterými se setkává, které ho obklopují či které poznává, určitým způsobem posuzovat, hodnotit.“

Motivace k práci

Pracovní motivaci je dobré věnovat pozornost. Neboť aby člověk plně využil své schopnosti, musí být dostatečně motivován. Pokud tomu tak není, bývá výsledek jeho činnosti neuspokojivý. Pro vyjádření vzájemného vztahu mezi motivací a prací lze použít například

teorii Douglase McGregora. Ten ve své teorii (teorie X a Y) rozděluje lidi na základě jejich ochoty pracovat do dvou skupin. Ve skupině X se nacházejí lidé, kteří jsou líní pracovat a pokud je od nich očekávána nějaká aktivita, musí k ní být nějak donuceni (motivováni), např. odměnou. V té druhé skupině (skupina Y) jsou lidé, kteří naopak rádi pracují. Jejich motivace něčím hmatatelným je v jejich případě zbytečná. Neboť možnost prosadit se, je pro tyto osoby daleko důležitější. Samozřejmě se nedá říci, že existují pouze tyto dva typy lidí, jde spíše o ukázkou dvou extrémů. K rozdělení lidí dle této teorie Provazník s Komárkovou (2004, str. 71) uvádějí: „Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X.“

Motivace a peníze

Peníze zcela jistě představují silný motivační faktor a možná právě proto, jsou často používanou odměnou. Ale bylo by mylné, domnívat se, že peněžní odměna působí na každého člověka stejně. Peníze navíc představují jeden avšak ne jediný způsob, kterým můžeme motivovat lidi k práci. Armstrong (2002) připouští, že pro někoho může finanční odměna představovat opravdu silnou motivaci k vykonání práce, neboť peníze uspokojují touhu po majetku. Ale existují i lidé, pro které je prioritou spíše možnost vlastní realizace, postupu nebo uznání. Pro tyto osoby jsou tak peníze spíše druhotnou záležitostí. Navíc je třeba si uvědomit, že nedostatečná nebo příliš vysoká odměna může mít na člověka demotivující efekt. Proto je stanovení optimální výše odměny velmi důležité a nemělo by se podceňovat.

2.2. Vybrané teorie pracovní motivace

Rozmanitost faktorů, které motivují lidi k vykonání činností je tak rozsáhlá a nestejnorodá, že se nedá přesně stanovit jednotná a všeobecně uznávaná teorie. Nicméně, existuje celá řada teorií zabývajících se pracovní motivací, které tak mohou manažerům alespoň napomoci v jejich práci.

Tab. 2.4 Výčet vybraných motivačních teorií

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	<i>Teorie instrumentality</i>	F. Taylor
2. Teorie zaměřené na obsah	<i>Maslowova teorie hierarchie potřeb</i>	A. Maslow
	<i>Herzbergrova dvoufaktorová teorie</i>	F. Herzberg
	<i>Teorie manažerských potřeb</i>	D. McClelland
	<i>Teorie ERG</i>	C. Adlefer
3. Teorie zaměřené na proces	<i>Expektační teorie</i>	V. Vroom
	<i>Teorie cíle</i>	Latham, Locke
	<i>Teorie spravedlnosti</i>	J.S.Adams

Zdroj: vlastní zpracování dle KOCIANOVÉ (2010, str. 27)

2.2.1. Instrumentalita

Instrumentalista je přesvědčen, že pokud uděláme určitou věc, povede to k věci jiné.

Teorie instrumentality

Počátky této teorie jsou provázány s Frederickem W. Taylorem, který tvrdil, že není možné přinutit dělníky pracovat lépe než jakéhokoli průměrného člověka v jejich okolí, pokud tomu nebude odpovídajícím způsobem přizpůsobena jejich peněžitá odměna. Armstrong (2002, str. 161) uvádí: „Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“ Armstrong (2002) dále tvrdí, že v nejkrajnějším případě teorie instrumentality předpokládá, že člověk je ochoten pracovat pouze za peníze.

2.2.2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Jako první vytvořil teorii potřeb Abraham Maslow, jehož základní myšlenkou bylo rozčlenit lidské potřeby do pěti kategorií seřazených dle jejich významu pro člověka. Postupem času se Maslowova teorie stala předlohou pro vytvoření několik dalších motivačních teorií.

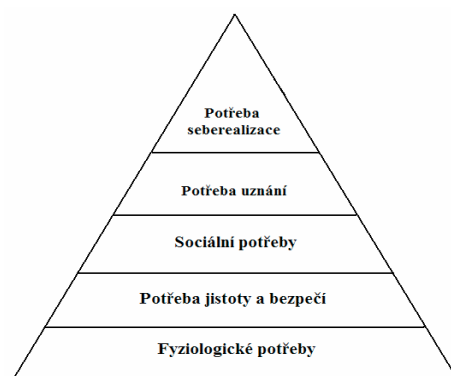
Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergrova dvoufaktorová teorie, teorie ERG a teorie manažerský potřeb.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Patří k nejznámějším motivačním teoriím. Teorie Abrahama Maslowa se zabývá zkoumáním lidských potřeb. Maslow, jak už bylo dříve zmíněno, ve své teorii rozdělil potřeby do pěti skupin, které následně seřadil podle jejich významu od nejvýznamnějších základních potřeb k těm nejméně významným, bez kterých se nakonec člověk dokáže obejít i přes jistý pocit nedostatku. Mezi tyto potřeby patří:

1. *fyziologické potřeby* – představují je základní lidské potřeby jako je jídlo, pití, spánek, odpočinek apod. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 371) poukazují na skutečnost, že „nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.“
2. *potřeba jistoty a bezpečí* – přicházejí na řadu uspokojením potřeb nižšího stupně. Můžeme je charakterizovat jako potřebu ochrany vlastní osoby před nemocí či tělesným poškozením, ochranu rodiny nebo také zabezpečení budoucnosti.
3. *sociální potřeby* – tvoří potřeba sounáležitosti, lásky či přátelství. Jejich neuspokojení může mít dopad na duševní zdraví člověka.
4. *potřeba uznání* – zde patří uznání od ostatních lidí, ocenění vykonané práce, prestiž či respekt. Uspokojením této potřeby dochází k pocitu sebedůvěry.
5. *potřeba seberealizace* – je nejvyšším stupněm hierarchie potřeb. Předpokladem dosažení uspokojení této potřeby je uspokojení všech předcházejících potřeb.

Obr. 2.5 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle WEIHRICHA, KOONTZE (1993, str. 447)

Z této teorie vyplývá, že k uspokojování lidských potřeb dochází postupně. Dokud není uspokojena potřeba nižšího stupně, nemůže být uspokojena potřeba stupně vyššího.

Maslowova teorie je často využívána především pro svou jednoduchost, avšak bývá také cílem kritiky. Je jí vyčítáno, že se potřeby nedají přímo přiřadit pouze do jediné kategorie. Některé potřeby můžeme zařadit do více než jedné kategorie. V některých případech může být potřeba zařazena i do všech uvedených kategorií jako například plat.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie, neboli dvoufaktorová teorie motivace, je další teorií orientovanou na potřeby lidí. Základem pro vytvoření této teorie byl výzkum zabývající se uspokojováním potřeb provedený na skupině 200 inženýrů a účetních. Jak uvádějí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 375) „při šetření mezi techniky a účetními se Herzberg a jeho spolupracovníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvláště dobře a kdy se cítili obzvláště špatně.“ Na základě jejich odpovědí pak Herzberg rozdělil faktory ovlivňující spokojenost či nespokojenost pracovníků v jejich pracovním prostředí do dvou kategorií.

Do první kategorie patří hygienické faktory, známé také jako udržovací faktory, faktory nespokojenosti či dissatisfactory. Jedná se o faktory vyvolávající v lidech spíše negativní pocity a to především, jsou-li tyto faktory nepřítomny. Nicméně jejich přítomnost významné změny nevyvolává, neboť zůstává bez povšimnutí (jsou brány jako samozřejmost). Mezi hygienické faktory můžeme dle Forsytha (2009) zařadit např.: mzdu, pracovní podmínky, sociální vztahy na pracovišti i mimo ně, rozsah kontroly, pracovní pozice a jistoty nebo strategii společnosti.

Druhou kategorií tvoří faktory motivační (motivátory) neboli satisfaktory, které, naproti faktorům hygienickým, v člověku vyvolávají pocity pozitivní. Jejich přítomnost se odráží v silné motivaci a spokojenosti pracovníků. Případná nepřítomnost těchto faktorů však spokojenost pracovníků ovlivní jen minimálně, pokud vůbec. Jako příklad motivátorů uvádí Forsyth (2009, str. 19) „úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup, možnost růstu.“

Kritika této teorie je z části namířena na její samotný základ čili na výběr respondentů účastnících se výzkumu prováděného Herzbergem. Kritici předpokládají, že značný vliv

na motivaci zaměstnanců měla především možnost dalšího vzdělání a tím pádem i možnost větší odměny za jejich práci. Tato možnost ale nemusí platit u pracovníků s menší kvalifikací. Některé pokusy opírající se o Herzbergovu teorii naopak zjistili, že faktory, které působily na vybraný vzorek jako dissatisfactory jsou pro tuto kategorii pracovníků faktory motivační.

Teorie manažerských potřeb

Jak už z názvu vyplývá, McClellandova teorie je využívána k zjišťování potřeb manažerů. McClelland rozdělil ve své teorii potřeby na potřebu sounáležitosti, potřebu moci (prosazení se) a potřebu úspěchu.

Kocianová (2010) definuje tyto potřeby následovně. Potřeba sounáležitosti je orientována na manažery se sociálním zaměřením, jejichž předmětem zájmu je práce se skupinou. Jedná se o potřebu přátelských vztahů mezi pracovníky a kooperace mezi nimi. Potřeba moci či prosazení se je charakteristickou vlastností manažerské profese. Hnací silou pro manažera je v tomto případě touha po významnějším postavení v organizaci. Potřeba úspěchu je založena na přebírání odpovědnosti, dosahování vytýčených cílů a úspěších při soutěžení s ostatními.

Teorie manažerských potřeb je, stejně jako mnoho dalších teorií, úzce spjata s Maslowovou teorií hierarchie potřeb. Potřebu sounáležitosti bychom mohli v Maslowově klasifikaci přirovnat k potřebám sociálním, kdy člověk touží po lásce, přátelství a příslušnosti k určité skupině. Potřeba moci se rovná čtvrtému stupni Maslowovy hierarchie – potřebě uznání. A potřeba úspěchu je nápadně podobná nejvyššímu stupni Maslowovy pyramidy – potřebě seberealizace.

Teorie ERG

Teorie ERG je dílem amerického psychologa Claytona P. Alderfera. Jako základ pro teorii ERG využil Maslowovu teorii hierarchie potřeb. Alderfer rozděluje ve své teorii potřeby do tří kategorií:

- potřeby existenční (*Existence*),
- potřeby vztahové (*Relatedness*),
- potřeby růstové (*Growth*).

Pokud porovnáme rozdělení potřeb Alderfera a Maslowa zjistíme, že se Alderferovy existenční potřeby rovnají prvním dvěma stupňům Maslowovy pyramidy – fyziologickým potřebám a potřebě jistoty a bezpečí. Tyto potřeby tedy představují potřebu jídla, pití, kyslíku a ochrany vlastního života před tělesným poškozením či nemocí nebo ochranu rodiny. Existenční potřeby dle Kocianové (2009, str. 28) „reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů.“ Do kategorie Alderferových vztahových potřeb je přiřazen třetí stupeň Maslowovy hierarchie – sociální potřeby. Třetí a poslední kategorii Alderferovy teorie tvoří potřeby růstové. Dle Maslowova rozdělení se jedná o potřebu uznání a seberealizace. Tyto potřeby mají člověka povzbuzovat v úsilí něčeho dosáhnout. Uspokojení těchto potřeb je závislé na příležitostech člověka k růstu.

2.2.3. Teorie zaměřené na proces

Další skupinou motivačních teorií práce jsou teorie zaměřené na proces. Základem jejich zkoumání jsou procesy či síly, které ovlivňují motivaci člověka. Jak uvádí Armstrong (2002, str. 163), teorie zaměřené na proces „jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.“

Dle Armstronga (2002) mohou být tyto teorie mnohem užitečnější pro práci manažerů než teorie potřeb, neboť poskytují daleko realističtější představu o možnostech motivace pracovníků.

Expektační (expektanční) teorie

Expektační teorie neboli teorie očekávání byla poprvé představena psychologem Viktorem Vroomem a to roku 1964. Základní myšlenkou expektační teorie je tvrzení, že pokud je osoba přesvědčena, že její pracovní aktivita bude náležitě ohodnocena, bude tato osoba motivována k vyvinutí ještě větší aktivity. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 383) uvádějí, že „logika expektační motivace je v tom, že jedinci vykonávají úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“

Součástí expektační teorie jsou tři základní proměnné, které motivují pracovníky k provedení určité práce. Těmi proměnnými jsou:

- *instrumentalita* (přesvědčení) – že vykonání nějakého úkolu člověku přinese náležitou odměnu

- *očekávání* (expektace) – pravděpodobnost, s jakou dosáhne na danou odměnu. Odvíjí se nejen od výkonu pracovníka, ale také od jeho dřívějších zkušeností.
- *valence* (hodnota) – výše odměny, kterou za vykonanou práci očekává.

Aby byl pracovník motivován, musí být dle Duchoně a Šafránkové (2008) splněny tři následující podmínky:

- Pracovník musí mít stanovenou přiměřeně vysokou míru pravděpodobnosti očekávání, že jeho úsilí povede k předpokládanému výkonu.
- Pracovník musí mít stanovenou přiměřeně vysokou míru pravděpodobnosti očekávání, že jeho výkon bude odpovídat požadovanému výsledku.
- Hodnota požadovaných výsledků musí být dostatečně vysoká. V případě, že jsou pravděpodobnosti očekávání větší než nula a jejich hodnota je vyšší než pro jiné možnosti, mělo by dojít k nějakému motivovanému chování.

Tato teorie se stala inspirací pro psychology Lymana W. Portera a Edwarda W. Lawrela. Ti Vroomovu expektační teorii rozšířili o dvě další proměnné, které ovlivňují úsilí, vynakládané na splnění úkolu.

Těmi proměnnými jsou:

- hodnota odměny - v takové míře, aby uspokojila všechny lidské potřeby,
- pravděpodobnost - předpoklad, že je ohodnocení podmíněno výkonem.

Porter a Lawrel ale také podotýkají, že jen úsilí nestačí. Pokud chce člověk dosáhnout požadovaného výkonu, musí být jeho úsilí efektivní. Proto doplňují samotné úsilí o tyto proměnné:

- schopnost – vrozené vlohy, které jsou u každého jedince individuální,
- vnímání role – co si pracovník myslí, že má nebo by měl dělat. Je dobré, jestliže jsou představy pracovníka a organizace stejné.

Stejně jako mnohé teorie před ní je i expektační teorie cílem kritiky. Jejím kritikům se nelíbí její složitost např. v porovnání s teorií Maslowa. K nedostatkům této teorie patří i problémy spojené s měřením a zkoumáním hlavních proměnných.

Teorie spravedlnosti

Představitelem teorie spravedlnosti je profesor J. S. Adams. Tato teorie se zabývá srovnáváním toho, jak pracovník vnímá, že je s ním zacházeno a jak je zacházeno v porovnání s ním s jinou odpovídající osobou příp. skupinou lidí.

Základním předpokladem je, že lidé budou motivováni, pokud budou mít pocit, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Pokud lidé nabudou pocitu, že je s nimi zacházeno nespravedlivě, bude mít tento pocit automaticky za následek jejich demotivaci. Provaník s Komárkovou (2004, str. 71) jsou toho názoru, že „v případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlivost) odstranit.“

Nicméně, pouze jedna forma spravedlnosti neexistuje, nýbrž, jak upozorňuje sám Adams, existují formy dvě:

- *distributivní spravedlnost* – vychází z pocitu lidí, který vyjadřuje jejich spokojenost či nespokojenost spojenou s odměňováním v porovnání s jinými,
- *procedurální spravedlnost* – zaměřená na procesy (postupy) používané organizací např. při povyšování pracovníků, jejich hodnocení nebo disciplinárních řízeních.

Kritika teorie spravedlnosti je zaměřena na fakt, že tato teorie manažerům neposkytuje žádné instrukce, jak spravedlnosti docílit. Postup si tak každý manažer musí zvolit sám, dle svého uvážení. Dalším pověstným „trnem v oku“ jsou kritikům výzkumy založené na zkoumání teorie spravedlnosti, neboť nebyly zaměřeny na jinou formu odměny než plat.

Teorie cíle

Třetí teorií zaměřenou na proces motivace je teorie cíle Lathama a Locka. Teorie cíle je založena na předpokladu, že motivace pracovníků a jejich výkon bude lepší, pokud budou jejich cíle specifické, náročné, ale také pro pracovníka přijatelné, a pokud bude v návaznosti

na jejich výkon existovat zpětná vazba, aby mohli zjistit, jak pracovali nebo jakým směrem se mají ubírat.

Stanovení každého cíle by mělo být projednáno s příslušným pracovníkem, a to z důvodu získání jeho souhlasu. Odsouhlasení cíle pracovníkem může případně posloužit i ke stanovení cílů vyšších. Dle Duchoně a Šafránkové (2008, str. 272) „cíle informují jedince o tom, že má dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídil a podle toho hodnotil své kroky.“

2.3. Odměňování

Odměňování tvoří nedílnou součást pracovněprávních vztahů. Slouží manažerům jako hlavní prostředek motivace pracovníků, neboť výše odměny může ovlivnit jak kvalitu, tak množství vykonané práce.

2.3.1. Systém odměňování

Systém odměňování tvoří soubor pravidel a postupů, kterými se organizace řídí při odměňování výkonů svých zaměstnanců. Systém odměňování by měl odpovídat nejen cílům organizace, ale také potřebám jejích zaměstnanců. Neboť, i ten nejlepší systém odměňování je totiž zbytečný, pokud není sestaven tak, aby o něj měli zaměstnanci zájem.

2.3.2. Formy odměňování

Odměna, kterou pracovník získá za vykonanou práci, může mít jak peněžní či nepeněžní, tak i hmotnou nebo nehmotnou formu. Asi nejčastěji se lidem představí pod pojmem odměňování mzda/plat. Ale kromě mzdy/platu existují (nebo by měly existovat) i jiné druhy odměn, které organizace svým zaměstnancům nabízejí.

Tato část bude věnována odměnám hmotného charakteru. Nehmotné odměny, ať už se jedná např. o uznání ze strany nadřízeného, veřejnou pochvalu před ostatními kolegy nebo povýšení jsou samozřejmě důležité a neměly by se podceňovat. Je to spíše dáno tím, že hmotné odměny jsou v praxi využívány mnohem častěji.

Mzda

Mzdu definuje zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., § 109, *jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.*

V případě mzdy se jedná o formu odměňování poskytovanou v soukromém sektoru. Její výše je tak závislá na rozhodnutí managementu a finančních možnostech jednotlivých firem. Jak uvádí d'Ambrosiová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Schmied, Stýblo, Šenk, Telč a Valenta (2009, str. 116) „mzda se ale poskytuje i zaměstnancům občanských sdružení a také zaměstnancům politických stran, církevních škol i soukromých škol, kde míra financování z veřejných zdrojů bývá zpravidla vysoká.“ Dále se můžeme se mzdou také setkat u zaměstnanců vysokých škol (i v případě plného financování ze státního rozpočtu), církví (pokud se nejedná o duchovního), soukromých zdravotnických zařízeních, nebo zaměstnanců veřejných výzkumných institucí (dle zákona o výzkumných institucích).

Maximální výši mzdy zákoník práce neupravuje. To samé ale neplatí u mzdy minimální. Minimální mzda¹ je zákoníkem práce jasně určena, a pokud zaměstnanec její výše nedosáhne, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci rozdílnou částku doplatit.

Mzdu naturální může zaměstnanec od zaměstnavatele dostávat pouze v případě, že s tím sám souhlasí a za podmínek, které si mezi sebou dohodnou. Při vyplácení naturální mzdy má zaměstnavatel povinnost zaměstnanci vyplatit částku rovnající se mzdě minimální nebo nejnižší úrovni zaručené mzdy (její výše nesmí klesnout pod hodnotu minimální mzdy). Předmětem plnění naturální mzdy mohou být výrobky, výkony práce nebo služby. Za naturální mzdu se nepovažují lihoviny, tabákové výrobky nebo jiné návykové látky.

Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě tvoří pohyblivou část mzdy a jsou zaměstnancům poskytovány za práci přesčas, noční práci, práci o svátcích nebo v sobotu a v neděli, nebo také za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Stejně jako tomu bylo u mzdy i v případě příplatků je v zákoníku práce opět stanovena jejich minimální výše.

¹ Minimální mzda je pro rok 2011 stanovena ve výši 8000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu.

Formy mezd

Mezi nejobvyklejší formy mezd patří dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005, str. 170):

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- odměňování podle výkonu.

Přičemž výpočet časové mzdy se provádí vynásobením počtu odpracovaných hodin s určenou hodinovou, týdenní nebo měsíční sazbou (eventuálně ročním příjmem). Úkolová mzda je hodnocení založené na množství odpracovaných jednotek (např. kusů). U měřené denní práce se Armstrong (2002) společně s Bláhou, Mateiciucem a Kaňákovou (2005) shodují na tom, že se jedná o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve které se zaměstnanec zavazuje udržovat svůj výkon na jisté úrovni a zaměstnavatel mu tak nebude v krátkém časovém úseku jeho mzdu/plat měnit na základě jeho výkonu. Jako mzdu poskytovanou formou podílu na výsledcích hospodaření organizace si můžeme představit například dle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000, str. 133) prémie „jejichž výše závisí na zisku vytvořeném organizací za rok, nebo na podílu na výnosu, nebo na výkonu.“ Za odměny poskytované zaměstnancům podle výkonu Kocianová (2010) považuje odměny, které tvoří doplněk k časové mzdě/platu nebo jsou zaměstnancům nabízeny odděleně (samozřejmě v závislosti na jejich výkonu).

Plat

Plat definuje zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., § 109, jako *peněžitě plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí*

podle školského zákona s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Plat je tedy formou odměňování poskytovanou ve veřejném sektoru a to ze státního rozpočtu. Ve své publikaci Abeceda personalistiky 2009 d' Ambrosiová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Schmied, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta (2009, str. 126) poukazují na rozdíl v odměňování mezi zaměstnanci veřejného a soukromého sektoru: „Zaměstnancům ve veřejných službách a správě lze poskytovat plat pouze v přesně stanoveném rozsahu, ve struktuře a ve výši stanovené zákoníkem práce, resp. prováděcími nařízeními vlády.“

Základ platu tvoří platový tarif, jehož výše je dána platovou třídou a platovým stupněm, do kterých je zaměstnanec zařazen, přičemž platových tříd je 16 a v každé z těchto tříd se nachází 12 platových stupňů.

Odměna a příplatky k platu

Součástí platu může být odměna či různé příplatky, které jsou stanovené zákoníkem práce. V případě příplatků se jedná například o příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za rozdělenou směnu, osobní příplatek nebo, jak tomu bylo u mzdy, příplatek za noční práci, práci v sobotu a v neděli či za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Naproti tomu odměna může být zaměstnanci poskytnuta za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.

Některé z příplatků jsou zaměstnanci poskytovány jedenkrát měsíčně a to formou pevné peněžní částky, jiné se odvíjí od hodinové sazby odvozené od průměrného hodinového výdělku.

Minimální částky příplatků jsou upraveny zákoníkem práce. Odměna ale tvoří výjimku. V zákoníku práce není její minimální částka stanovena, je tedy na zaměstnavateli, jakou výši odměny zaměstnanec obdrží.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří nedílnou část odměňování. Jejich poskytování ze strany zaměstnavatele není nijak právně závazné (pokud již nejsou vyjednány). Tvoří tedy jakési nadstandardní odměňování, které je zaměstnancům poskytováno dobrovolně na náklady zaměstnavatele a to v rozsahu, jaké on určí. d' Amrbosiová, Čornejová, Leštinská, Pelech,

Schmied, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta (2009, str. 157) poukazují na důležitost zaměstnaneckých výhod neboť „pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pro zaměstnanost osob s povinnostmi k rodině.“

Společnost poskytující zaměstnanecké výhody tak nejen získává loajální a spokojené zaměstnance, ale také se stává přitažlivější firmou pro potencionální zaměstnance. Tím získává na síle a je tak konkurenceschopnější než ostatní firmy na trhu.

Členění zaměstnanecký výhod

Jako nejčastěji používané členění zaměstnaneckých výhod uvádějí Čopíková s Horváthovou (2010) dělení do těchto čtyř skupin:

- sociální výhody – pojištění a připojištění placená zaměstnanci nad povinný rámec nebo podnikové půjčky,
- výhody zkvalitňující využití volného času – lístky na kulturní akce, permanentky do sportovních center,
- výhody vztahující se k práci – stravování, zajištění pracovních pomůcek a pracovního oděvu, vzdělávání,
- výhody vyplývající z postavení zaměstnance v organizaci – mobilní telefon, automobil či počítač hrazený organizací.

Cafeteria system

Dobrým způsobem jak může zaměstnavatel zajistit svým zaměstnancům snadné čerpání zaměstnaneckých výhod je zavedení tzv. cafeteria systemu neboli systému volitelných zaměstnaneckých výhod. Tento systém umožňuje zaměstnancům, aby si sami zvolili z nabídky zaměstnaneckých výhod, které budou využívat. Každý ze zaměstnanců obdrží na svůj zaměstnanecký účet jistý počet bodů a ty se mu pak během čerpání výhod odečítají. Pro zaměstnance tak cafeteria system představuje opravdu jednoduchý způsob čerpání zaměstnaneckých výhod. V České republice se s tímto systémem jistě můžeme setkat, avšak jen zřídka. Je to především dáno tím, že je tento systém, a to nejen ve svých počátcích,

značně náročný na finanční prostředky, čas a administrativu. Navíc je zde nutná pravidelná aktualizace zaměstnaneckých výhod, dle stávajících potřeb zaměstnanců. Tento systém je tedy vhodnější spíše pro větší firmy, které mohou na tuto investici vyčlenit nejen dostatečné množství peněz, ale také dostatečné množství pracovníků.

Podle Čopíkové s Horváthovou (2010) se se systémem cafeteria můžeme setkat nejčastěji ve třech variantách. První variantou je systém „bufetu“. Zde si zaměstnanec volně vybírá z nabízených výhod až do výše svého zaměstnaneckého účtu. Druhou variantou je systém „jádra“. Ono „jádro“ tvoří zaměstnanecké výhody, které jsou pro všechny stejné, zbývající výhody jsou zařazeny do nabídky. Třetí variantu tvoří systém „bloků“, kde jsou jednotlivé „bloky“ rozděleny podle určité kategorie (např. podle pohlaví, věku, postavení ve firmě). Každému z těchto bloků jsou pak do nabídky vloženy vhodné zaměstnanecké výhody.

2.3.3. Hodnocení práce a její metody

Hodnocení práce slouží dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005, str. 166) „ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě“. Aby mohli být zaměstnanci náležitě odměněni za jejich výkon, jsou jednotlivým pracím přiřazovány relativní hodnoty. Na základě těchto hodnot je pak sestavena stupnice pracovních míst od těch nejjednodušších po ty nejsložitější. Podle této stupnice jsou zaměstnanci přiřazováni do příslušných mzdových/platových tarifů.

Pro účely přiblížení metod hodnocení práce lze použít rozdělení metod podle Footové a Hookové (2002), které člení metody hodnocení práce na metody neanalytické a analytické. Metod hodnocení práce je samozřejmě více, ale hlavním tématem této práce je motivace, nikoliv odměňování. Dělení dle Footové a Hookové, jenž je v odborné literatuře často zmiňováno, tak bude pro přiblížení této problematiky dostačující.

Neanalytické metody

Jedná se o metody, které hodnotí práci jako jeden celek, což znamená, že při svém hodnocení neberou v potaz jednotlivé části prací. Mezi neanalytické metody patří metoda pořadí prací, párového porovnání a klasifikační metoda.

Metoda pořadí prací je jednoduchá, rychlá a srozumitelná, avšak příliš subjektivní metoda. Práce jsou v rámci této metody řazeny od nejjednodušších po nejsložitější. Metoda pořadí je

dle Armstronga (2002, str. 570) „sumární, neanalytický přístup, který porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací.“

Metoda párového porovnání je založena na srovnávání jednotlivých prací mezi sebou. Práce, která je z dané dvojice lepší obdrží dva body, ta horší nedostane žádný. V případě, že jsou obě práce klasifikovány jako stejné, je každé z nich přiřazen jeden bod. Jedná se opět o jednoduchou a srozumitelnou metodu, která je na rozdíl od metody pořadí o něco systematictější. Nicméně, bodové ohodnocení jednotlivých prací se nedá přesně vysvětlit, neboť metoda párového porovnávání je stejně jako ostatní neanalytické metody, metodou subjektivní.

Základem **klasifikační metody** je dle Footové a Hookové (2002) vytvoření skupin prací či mzdových tarifů, ke kterým je pak zhotovena všeobecná charakteristika (popis) prací obsažených v jednotlivých skupinách. Z každé skupiny je následně vybrána jedna práce, která ji zastupuje. Tato práce je pak porovnávána společně se svým popisem s ostatními zastupujícími pracemi a je jí přiřazena známka. Opět se jedná o jednoduchou a srozumitelnou metodu, která se ale nehodí používat u příliš složitých prací.

Armstrong (2002, str. 569) mezi neanalytické metody řadí také benchmarking, ale sám také upozorňuje: „benchmarking nemůže být považován za řádnou formu hodnocení práce.“

Analytické metody

Na rozdíl od neanalytických metod nehodnotí práci jako celek, nýbrž se zaměřují na její jednotlivé části.

Nejčastěji uváděnou analytickou metodou v rámci hodnocení práce je **bodovací metoda**. Podstatou této metody je, jak poukazují Footová s Hookovou (2002), rozložení jednotlivých prací na větší množství faktorů. Každému z těchto faktorů se přiděluje určitý počet bodů dle stupnice, kterou si organizace předem připraví. Počet bodů a výčet rozhodujících faktorů je dán jejich důležitostí pro organizaci. Bodovací metoda je jednoduchá, avšak časově a finančně náročná.

3. Charakteristika organizace

Hotel Imperial patří k vyhledávaným hotelům města Ostravy. Je umístěn přímo v jejím centru nedaleko paláce Elektra. V jeho okolí se nachází divadlo Antonína Dvořáka, několik bank a také proslulá Stodolní ulice. Dostupnost hotelu z hlediska dopravy je velmi dobrá. Hosté, kteří přijedou do hotelu vlastním vozem, mohou využít hotelového parkoviště. Stejně tak se k hotelu mohou hosté dostat pomocí městské hromadné dopravy či vlaku, díky nedávno otevřené železniční stanici na ulici Stodolní. Za dobu svého fungování prošla jeho podoba řadou změn, a tak asi jen málokdo ví, že tento hotel má v Ostravě více než 100letou tradici.

3.1. Historie hotelu

Vše začalo roku 1902, kdy ostravský hostinský Josef Petzak žádal o vydání hotelové koncese. Jeho žádost byla schválena, a tak nic nebránilo tomu, aby uskutečnil svůj záměr. Dne 31. prosince 1903, proběhla kolaudace hotelu a od 1. ledna byl provoz hotelu oficiálně zahájen. Hotel Imperial poskytoval svým prvním hostům maximální komfort, který by dnešní hosté jistě považovali za samozřejmost, neboť označením nadstandardní (komfortní) ubytování bylo myšleno ubytování v pokojích s elektrickým osvětlením a ústředním topením. Ale na tehdejší poměry se opravdu jednalo o luxusně zařízený hotel. Netrvalo dlouho a manželé Petzakovi se rozhodli svůj hotel rozšířit. K uskutečnění tohoto plánu jim velmi pomohlo zbourání městského fyziku, jednopatrového domu nevhodného pro bydlení stojícího hned vedle hotelu. Manželé Petzakovi tuto volnou parcelu na začátku roku 1907 koupili a v září roku 1910 byla nová třípatrová část hotelu, která byla k staré části hotelu propojena v přízemí, zkolaudována. Manželé Petzakovi provozovali hotel až do konce roku 1918, poté se k 1. lednu roku 1919 stali novými majiteli manželé Helena a Alfred Abterovi. Ti pak vedli hotel do poloviny roku 1927. Od června roku 1927 byl hotel pouze pronajímán různým nájemcům.

Provoz hotelu probíhal bez větších problémů až do srpna roku 1944, kdy byla velká část hotelu zasažena během leteckých spojeneckých náletů. Ze sta pokojů se podařila zprovoznit pouze menší část a to 37.

Po osvobození byl hotel zkonfiskován a byla na něj uvalena národní správa. Část hotelu, která byla za války zničena, byla na jaře roku 1949 stržena a následně znovu vybudována po celé délce parcely. V roce 1952 dostal hotel Imperial do správy národní podnik

Severomoravské hotely a restaurace, který sídlil v Opavě. Po roce se stal podnikem státního obchodu a jeho jméno bylo změněno na Hotel Ostrava. V roce 1955 se v důsledku dalších změn stal tento hotel odštěpným závodem dalšího národního podniku Restaurace a jídelny Ostrava-střed. Prvního července 1960 se z hotelu opět stal podnik státního obchodu Hotel Ostrava. K tomuto datu se stal jeho ředitelem pan Vilém Šelig, který tuto pozici zastával až do svého odchodu do důchodu v roce 1987.

Z dřívějšího textu je patrné, že kromě častých změn majitele (správce) hotelu, docházelo i ke změnám jeho názvu. Nejinak tomu bylo i roku 1963, kdy hotel dostal název Interhotel Ostrava, aby se tak zdůraznilo jeho postavení mezi ostatními zařízeními obdobného charakteru. Tento název však hotelu dlouho nevydržel, neboť od dne 1. března 1966 se hotel vrátil ke svému původnímu označení Hotel Imperial. Avšak název Interhotel Ostrava úplně nezmizel. Byl hotelu ponechán jako označení účastnického podniku v rámci Čedoku a hospodářské organizace Trust podniků cestovního ruchu se sídlem v Praze.

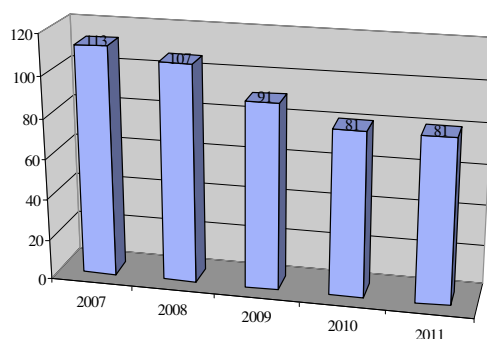
Na konci 90. let, konkrétně 1. ledna 1989, se stal hotel odštěpným závodem státního podniku Čedok. Poté došlo ještě ke třem dalším změnám v oblasti vlastnických poměrů. Od 1. dubna 1990 do 1. května 1992 byl hotel státním podnikem Interhotel Imperial Ostrava. Po tomto datu se z hotelu stala akciová společnost a to až do března roku 1999, kdy se hotel dostal do konkurzu z důvodu předlužení. Hotel byl pod vedením správce konkurzní podstaty až do 30. března 2001, kdy byl prodán společnosti ORCO hotel development a.s., která se oficiálně stala majitelem hotelu 1. července téhož roku a je jejím majitel dodnes.

V současnosti hotel tvoří jednotný celek sahající od ulice 28. října po ulici Zámeckou. Kromě ubytování ve 151 moderně zařízených pokojích a 11 apartmánech, nabízí hotel svým hostům také možnost stravování ve 2 restauracích (La Brasserie a Legend). Pro zpříjemnění volných chvil mohou hosté využít hotelový bazén, saunu a masážní místnost, nacházející se v prvním patře hotelu. Ženy jistě ocení salon krásy a kadeřnický salon, umístěné v podzemní části hotelu. Pro podnikatele je připraveno exkluzivní business zázemí a centrum a 7 všestranně zařízených konferenčních místností (25 – 238 m²). Pro všechny hosty je připraveno WIFI připojení a vysokorychlostní internet. Osoby se zdravotním postižením jistě uvítají bezbariérový přístup v rámci celého hotelu.

3.2. Organizační struktura hotelu

V hotelu je na stálý pracovní úvazek zaměstnáno 81 osob. Kromě těchto zaměstnanců zde pracuje 10 stálých a 20 příležitostných brigádníků. Stálí brigádníci se podílejí na každodenním chodu hotelu. Příležitostní brigádníci slouží hotelu jako posila pro stálý personál v době konání větších akcí jako jsou např. plesy. V hotelu se také vyskytují studenti SOŠ a SOÚ neboť hotel funguje mimo jiné také jako výukové středisko, kde si tito studenti osvojují praktické znalosti a dovednosti v oboru kuchař, číšník.

Graf 3. 1 Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu 5 let



Zdroj: interní informace hotelu (2011)

Organizační struktura hotelu je liniového typu. Liniová organizační struktura patří mezi nejstarší organizační struktury. Jedná se o jednoduchou organizační strukturu, která je založena na přímém rozhodování. Každý zaměstnanec v této struktuře je podřízen jednomu vedoucímu pracovníkovi. Nevýhodou této struktury je, že liniový vedoucí musí mít široké spektrum vědomostí, aby dokázal řídit veškerou činnost na svěřeném úseku.

Celá organizační struktura hotelu je umístěna v přílohách této práce.

4. Analýza současného stavu

Tato kapitola je věnována analýze současného stavu motivačního systému hotelu. V úvodu kapitoly je nastíněn předmět zkoumání a jeho cíle. V další části je podrobně rozveden systém odměňování zaměstnanců hotelu, včetně zaměstnaneckých výhod.

4.1. Předmět zkoumání

Předmětem zkoumání je současné nastavení systému odměňování v hotelu a zjišťování jeho případných nedostatků. Informace potřebné pro analýzu tohoto systému a nalezení případných nedostatků jsou získány z interních zdrojů hotelu a dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci v minulých dnech.

Cílem analýzy systému odměňování a dotazníkového šetření je:

- zjistit strukturu zkoumaného systému,
- zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto systémem,
- zjistit míru informovanosti zaměstnanců o výhodách, které se jim zaměstnavatel zavázal poskytovat,
- stanovit případné nedostatky ve stávajícím systému a navrhnout možná řešení.

Postup při získávání potřebných informací

Údaje potřebné pro analýzu současného motivačního systému byly zjištěny prostudováním interních zdrojů hotelu a rozhovory se zaměstnanci ekonomického a personálního útvaru. Velká část informací vychází z kolektivní smlouvy, ve které jsou upraveny nejen mzdy a prémie, ale také většina zaměstnaneckých výhod. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem byl vytvořen dotazník, který byl zaměstnancům následně rozdán. Po odevzdání veškerých dotazníků byly odpovědi zaměstnanců vyhodnoceny a využity pro stanovení návrhů na změny.

4.2. Systém odměňování v hotelu

Systém odměňování hotelu je upraven kolektivní smlouvou, která je každoročně uzavírána mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. O znění nově uzavřených kolektivních smluv jsou, nebo by měli být, zaměstnanci informováni svým nadřízeným pracovníkem.

4.2.1. Mzdy

Mzdové formy:

- smluvní mzda,
- úkolová mzda,
- mimořádná odměna.

Smluvní mzda

Výše smluvní mzdy je stanovena na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, přičemž její minimální částka nesmí spadnout pod zákonem stanovenou minimální mzdu. Výše mzdy se odráží od důležitosti pracovní pozice pro společnost (možném přínosu tržeb a úspory nákladů majitelům společnosti), znalostí a zkušeností na dané pozici a od nejvýše dosaženého vzdělání zaměstnance. U zaměstnanců recepce byla dříve výše mzdy závislá i na jazykových znalostech pracovníků, vyšší úroveň znalostí cizích jazyků znamenala vyšší mzdu. Tento systém stanovení mezd, byl ale již zrušen.

Úkolová mzda

Úkolová mzda náleží zaměstnancům na pozici: pokojská. Její výše činí 44 Kč za 1 uklizený pokoj, v případě, výkonu práce během ranní směny, vyjma pokojů 202, 310, 315, 329, 415, 429, 515, 553, 554, 610, 615, 653, 654 a 777, které jsou počítány za dva. Během odpolední směny náleží pokojským hodinová mzda, a to 50 Kč/1 hodinu.

Mimořádná odměna

Mimořádné odměny se poskytují zaměstnancům za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně a jednorázově, a jejichž splnění si vyžádalo mimořádné úsilí.

4.2.2. Příplatky ke mzdě

Za práci přesčas

Zaměstnanci náleží za práci přesčas smluvní mzda zvýšená o 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na kompenzaci ve formě náhradního volna. V případě, že zaměstnanec nedostane náhradní volno do 3. kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jiné (dohodnuté) době, přísluší mu příplatek ke mzdě uvedený v první větě.

Za práci ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená smluvní mzda a náhradní volno nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce následujícím po výkonu práce nebo v jiné (dohodnuté) době. Náhradní volno odpovídá době práce vykonané ve svátek. Přičemž zaměstnanci náleží v době náhradního volna náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem případně dohodnout na poskytnutí příplatku namísto volna.

Za práci v noci

Příplatek za práci v noci činí 4 Kč/ hod. a to za každou celou hodinu práce. Pokud by se příplatek rovnal částce nižší než je 10% průměrného výdělku zaměstnance, náleží mu příplatek ve výši 10% jeho průměrného hodinového výdělku. Práce v noci probíhá od 22:00 do 6:00.

Za práci o sobotách a nedělích

Za práci o víkendu náleží zaměstnanci příplatek ve výši:

- 80 Kč za směnu trvající méně než 5 hodin,
- 150 Kč za směnu trvající 5 – 11 hodin,
- 200 Kč za směnu trvající nad 11 hodin.

Pokud by se příplatek rovnal částce nižší než je 10% průměrného výdělku zaměstnance, náleží mu příplatek ve výši 10% jeho průměrného hodinového výdělku.

Za dělené směny

Zaměstnancům náleží příplatek ve výši 70 Kč za každou dělenou směnu (DS)². Příplatek přísluší i řidiči silničního motorového vozidla s přerušením práce trvajícím alespoň 3 hodiny v místě práce. Při výjezdu mimo okres Ostrava se DS rozumí každá směna, i když k přerušení nedojde.

Instruktorovi učňů

Tento příplatek přísluší zaměstnancům, kteří provádějí v pracovní době mimo svých obvyklých pracovních povinností výcvik učňů. Výše příplatku činí 12% jeho smluvní mzdy, přičemž skutečnou výši mzdy stanoví generální ředitel dle počtu učňů, které má instruktor na starost. Příspěvek se přepočítává podle odpracované doby instruktora s uční.

Za zastupování

Příplatek za zastupování je určen zaměstnanci, který zastupuje vedoucího pracovníka v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho pracovních povinností (stanoveno v pracovní smlouvě). Příplatek zaměstnanci náleží od 1. dne zastupování ve výši smluvní mzdy zastupovaného pracovníka.

Kolektivní smlouva upravuje také mzdový vývoj v průběhu roku, na který je tato smlouva uzavřena. Je v ní stanoveno, že během daného roku, nebude docházet k plošné úpravě mezd.

4.2.3. Prémie

Výše prémie a podmínky jejich přiznání zaměstnancům jsou upraveny v prémiovém řádu, který je obsažen v přílohách kolektivní smlouvy. Prémie jsou určeny zaměstnancům, kteří mají s hotelem uzavřen pracovní poměr nebo dohodu o pracích vykonaných mimo pracovní poměr. Tyto prémie nenáleží generálnímu řediteli, jehož prémie je určena mandátní, příp. mandatářskou smlouvou, dále pak pracovníkům administrativy, skladu, Relax centra (RC), údržby, úklidu a pomocné síle. Pro určení prémie jsou v hotelu využívány měřitelné ukazatele (provozní rozpočet úseků, tržby bez DPH nebo počet obsazených pokojů), u nichž se výše prémie odvíjí od jejich plánovaného plnění nebo procentního podílu ze skutečně

² Dělená směna – směna, ve které souvisle přerušovaná práce trvá alespoň 2 hodiny.

dosáhnuté tržby. Základní prémiová sazba je stanovena na výši 25% prémiové základny (smluvní mzdy). V hotelu jsou vypláceny jak kolektivní, tak i individuální prémie. Rozdělení kolektivní prémie provádí příslušný vedoucí střediska podle pracovních výsledků jednotlivých pracovníků. V případě, že část kolektivní prémie náleží i vedoucímu střediska, je podíl jeho prémie stanoven vedoucím daného úseku. Kolektivní i individuální prémie jsou přepočítávány dle odpracované doby. Výše prémie bude dle prémiového řádu hotelu zaměstnancům vypočtena do 2. pracovního dne v měsíci. Výplatu premií provádí vedoucí střediska do dalšího pracovního dne. Průběh prémie v závislosti na plnění ukazatelů, krácení premií či vývoj ukazatelů premiování je zaznamenáván na prémiovém listu.

Dle rozdělení na jednotlivá střediska jsou prémiové sazby stanoveny následovně:

- **výrobní střediska** – podíl 10% ze smluvních mezd zaměstnanců střediska bez vedoucích úseků. Tato prémie nemá vazbu na žádný ukazatel.
- **odbytová střediska** – podíl z dosažené tržby vypočtené z 25% smluvních mezd (mimo vedoucích středisek) a plánovanou tržbou. Vedoucí těchto středisek jsou odměňováni individuálně (výše jejich prémie se odvíjí od splnění plánu tržeb veřejného stravování (F&B)).
- **gastronomická činnost** – dle splnění plánu tržeb veřejného stravování (F&B). Prémiová sazba činí 25%.
- **prodej a marketing** – výše je závislá od splnění plánu REVPAR³. Sazba činí 25%.
- **recepce** – prémie stanovena podílem dle skutečné obsazenosti pokojů.

4.2.4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům hotelu je mimo jiné poskytováno např.: závodní stravování, zabezpečení zdravotní péče, relaxační aktivity, slevy na odbytových střediscích, ozdravná opatření, možnost parkování na hotelových parkovištích nebo poskytnutí služebního telefonu.

³ REVPAR – plán rentability prodeje

Závodní stravování

Strava je poskytována vlastním zaměstnancům hotelu, zaměstnancům pracujícím v hotelu na základě dohod o práci (mimo pracovní poměr) a důchodcům, kteří v hotelu pracovali do odchodu do důchodu. Strava je také poskytována studentům SOÚ a SOŠ během jejich praxe v hotelu namísto mzdy. Každý zaměstnanec má právo během pracovní směny, která trvá alespoň 4 hodiny, uplatnit jednu stravenku. V případě, že pracovní směna trvá déle než 11 hodin nebo se jedná o směnu dělenou, má zaměstnanec právo na uplatnění dvou stravenek. Cena jedné stravenky činí 54 Kč. Polovinu této částky za zaměstnance platí hotel, druhou polovinu zaplatí zaměstnanec při jejich nákupu.

Ochranné nápoje

Poskytování ochranných nápojů zaměstnancům v pracovní době je upraveno zákonem. V případě hotelu se jedná o zabezpečení pitného režimu zaměstnanců formou čaje, který je umístěn v závodní jídelně po dobu celého dne. Takto zabezpečovaný pitný režim je určen především pro pracovníky v horkých provozech⁴.

Zdravotní péče

Je určena zaměstnancům pracujícím v nočních hodinách. Je prováděna závodním lékařem nebo zdravotním zařízením, se kterým má hotel uzavřenu smlouvu. Pokud je lékařská péče zaměstnanci poskytována v jiném lékařském zařízení, platí si náklady zaměstnanec sám (po ukončení zkušební doby). Povinné lékařské prohlídky jsou hrazeny hotelem, pokud nejsou hrazeny zdravotní pojišťovnou. Hotel také platí za své zaměstnance povinné vstupní lékařské prohlídky.

Relaxační aktivity

Zaměstnancům hotelu je umožněn bezplatný vstup do RC. Služeb RC, především pak vstupu do bazénu a sauny, mohou zaměstnanci využít pouze ve vymezených dnech a hodinách. Volný vstup do bazénu (sauny) platí během hodin aquaerobicu, v době osobního volna a po předchozí rezervaci. Zaměstnanci mají také povolen vstup na bazén o sobotách v čase

⁴ Horkým provozem je myšleno pracoviště teplé kuchyně.

od 7:00 do 9:00. Případně mají také možnost objednat se na masáž. Masáže jsou zaměstnancům poskytovány dle zvláštního ceníku.

Zaměstnanecké ceny

Zaměstnanecké ceny jsou zaměstnancům poskytovány na služby, které zaměstnavateli umožňuje předmět podnikání. V případě hotelu se jedná např.: o praní prádla nebo pořádání oslav.

Řádná dovolená

Zaměstnancům hotelu je vyměřena dovolená v základní výši čtyř týdnů.

Slevy na odbytových střediscích

Každý za zaměstnanců hotelu má možnost navštívit 2x za rok jedno z odbytových středisek. Slevy jsou zaměstnancům poskytovány na základě karet k úhradě (tzv. povolenky ke vstupu do odbytového střediska), které jsou vydávány na jméno a termín vedoucí mzdového úseku. Oddělením zodpovědným za jejich vydávání je personální útvar. Slevou se v tomto případě rozumí konzumace nápojů a jídel ve výši 5. cenové hladiny. Zaměstnanci mají také možnost pořádat rodinné oslavy v hotelových saloncích, přičemž pronájem vybraného salonku je zaměstnanci poskytnut zdarma. Zároveň je ovšem nutné předem písemně požádat generálního ředitele o schválení.

Ozdravná opatření

Hotel se zavazuje svým zaměstnancům během jejich pracovního výkonu zajišťovat ochranné pracovní pomůcky, oděv či obuv, praní a čištění pracovních oděvů, deratizaci a dezinfekci. Také se zavazuje neustále doplňovat lékárničky a v případě potřeby vymalovat výrobní střediska.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je určena zaměstnancům administrativy, vyjma vedoucího prodeje a recepce, vedoucího gastronomického oddělení a jeho asistentky a sekretářky. Zaměstnanec si tak sám může zvolit začátek a konec své pracovní doby. Pracovní doba zaměstnance nesmí začít dříve než v 6 hodin ráno a skončit později než v 18 hodin večer. Zaměstnanec má možnost upravit si začátek a konec pracovní doby dle své potřeby, ovšem v čase od 9:00

do 14:00⁵ musí být na svém pracovišti přítomen, pokud nenastaly okolnosti, které by mu v tom bránily.

Zapůjčení služebního auta

Zaměstnanci hotelu mají možnost, v případě potřeby, zapůjčení služebního automobilu Ford Tranzit. Základní sazba činí 16 Kč za km.

Při dosažení životního jubilea a prvního odchodu do důchodu

Odměna je zaměstnanci vyplacena při dosažení 50 let věku a při prvním odchodu do důchodu. Její výše je odstupňována dle délky trvání pracovního poměru:

- 2000 Kč při délce pracovního poměru 1 – 2 roky,
- 3000 Kč při délce pracovního poměru 2 – 5 let,
- 4000 Kč při délce pracovního poměru delším než 5 let.

Tyto částky jsou pouze orientační, skutečnou výši odměny stanoví generální ředitel hotelu.

Parkování

Parkování na hotelových parkovištích je povoleno zaměstnancům v průběhu celého roku mimo dobu konání velkých akcí, kdy jsou hotelová parkoviště vyhrazena hostům. Parkování je zaměstnancům poskytováno za poplatek 500 Kč/měsíc. Je nutné zažádat o povolení generálního ředitele, přičemž o udělení povolení rozhoduje vzdálenost dojezdu.

Ubytování

Ubytování za symbolickou cenu 20 Kč je zaměstnancům poskytováno v případě, pokud mají odpolední směnu a další den ráno mají opět nástup na pracoviště.

Služební telefon

Tato výhoda náleží pouze vybranému okruhu zaměstnanců. U jednotlivých pracovníků je v písemné dohodě o užívání služebního mobilu stanoveno, zda za ně hotel uhradí celou výši

⁵ Tzv. základní pracovní doba.

za hovorné dle faktury od mobilního operátora nebo pouze její část (70% platí hotel, 30% platí zaměstnanec).

Příspěvek na penzijní připojištění

V roce 2005 byla zaměstnancům nabídnuta možnost přispívání na penzijní připojištění ze strany jejich zaměstnavatele. Přijetí tohoto příspěvku bylo individuální a zcela dobrovolné. Výše tohoto příspěvku se rovná 5% hrubé mzdy zaměstnance.

Zaměstnanec měsíce

Po ukončení měsíce, vedoucí jednotlivých úseků písemně navrhnou pracovníka hotelu na „Zaměstnance měsíce“. Zaměstnancem měsíce je pracovník, který udělal během svého pracovního výkonu práci navíc, která byla nad rámec jeho pracovních povinností, a vedení společnosti se rozhodlo ocenit tuto práci. Např.: za získání umístění na prvních 3 místech v soutěži kuchařů o nejlépe připravené jídlo, ocenění může získat zaměstnanec i za záchranu majetku hotelu při upozornění na podezření z krádeže. Odměna se skládá z 3 složek, finanční odměny ve výši 5000 Kč, předání diplomu „Zaměstnanec měsíce“ a kytice (pokud se jedná o ženu) a umístění fotky na jeden měsíc v hotelové recepci, aby o ocenění věděli nejen zaměstnanci, ale také hoteloví hosté. Od začátku roku 2011 bylo ocenění zrušeno, zaměstnanci nepovažovali ocenění za zcela objektivní. Vyhlašování zaměstnance měsíce se tedy minulo účinkem a jako prostředek ke zvýšení motivace pracovníků k lepším výkonům naprosto selhalo.

Vzdělávání zaměstnanců

V roce 2010 byla hotelu nabídnuta vzdělávací agenturou možnost účasti na projektu MPSV ČR „Vzdělávejte se!“. Vybraní zaměstnanci se v rámci programu zúčastnili školení v „měkkých dovednostech“. Jednalo se o 55 zaměstnanců na pracovních pozicích vedoucí úseku, prodejci, kuchař a číšník, tedy o zaměstnance, kteří jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Náklady na tento vzdělávací program byly plně hrazeny úřadem práce. Jiných vzdělávacích programů se hoteloví zaměstnanci v minulých letech neúčastnili.

5. Vyhodnocení dat a návrh řešení

Tato kapitola je v první části zaměřena na vyhodnocení údajů získaných z dotazníkového šetření, které v nedávné době v hotelu proběhlo. Druhá část kapitoly se týká návrhů možných řešení, které by mohly současný stav motivačního systému hotelu zlepšit.

5.1. Dotazníkové šetření

Průzkum byl zaměřen na zjištění úrovně motivačního systému hotelu a spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Dotazníkové šetření probíhalo v hotelu ve dnech 14. - 25. března 2011, kdy bylo mezi zaměstnance rozdáno 80 dotazníků. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a dobrovolné. Místem, kam mohli zaměstnanci dotazníky odevzdat (vyplněné či nikoliv), byla kancelář hlavní účetní, paní Evy Musálkové, a mzdové a personální účetní, paní Evy Klimasové. Přičemž osobou pověřenou výběrem dotazníků byla paní Musálková.

Průzkum se uskutečnil pouze mezi zaměstnanci, kteří v hotelu pracují na hlavní pracovní poměr, a to ze všech jeho oddělení bez rozdílu pohlaví, věku, vzdělání či délky zaměstnání v hotelu.

Z celkového počtu 80-ti dotazníků se vrátily všechny, ale pouze 40 z nich bylo vyplněných, zbylých 40 dotazníků odmítli zaměstnanci vyplnit. Někteří argumentovali nedostatečným zajištěním anonymity, neboť se báli, že osoba, u které mají vyplněné dotazníky odevzdat, by mohla rozeznat jejich rukopis. Jiní ve vyplnění dotazníku neviděli žádný smysl. Byli přesvědčeni, že by se současná situace v hotelu v závislosti na probíhaném průzkumu stejně nezměnila. Třetí skupinu pak tvořili zaměstnanci, kteří jsou buď již důchodového věku, nebo na nejvyšších postech, kterých mohli v rámci svého pracovního zařazení dosáhnout. Ti byli se svou stávající situací spokojeni, a tak dotazník také odmítli vyplnit.

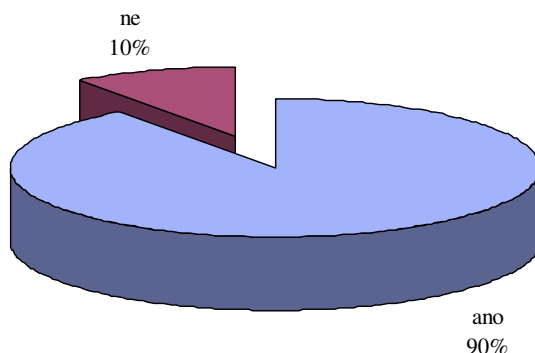
Dotazník je tvořen 16 uzavřenými a 4 otevřenými otázkami. Na začátek dotazníku je umístěna kontaktní otázka, zaměřená na uvedení do zkoumané problematiky, poté následují především postojové – škálové a alternativní otázky. Nachází se zde také jedna filtrační otázka a na konec dotazníku jsou umístěny čtyři identifikační otázky. Otázky jsou rozděleny do následujících tématických okruhů – motivace a faktory, které ji ovlivňují, systém odměňování (zahrnující mzdu a ZV) a pracovní prostředí.

Pro zpracování získaných dat a vytvoření grafů byl využit program MS Excel.

Vyhodnocení otázek zaměřených na motivaci

⇒ *Otázka č. 1 Myslíte si, že by Vás Váš zaměstnavatel mohl v zaměstnání více motivovat?*

Graf 5. 1 Úroveň motivace



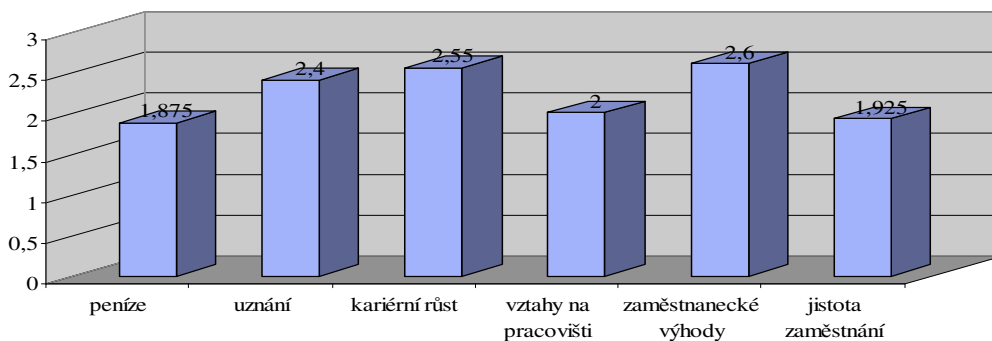
Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Téměř všichni respondenti jsou přesvědčeni, že by ve svém zaměstnání mohli být více motivováni. Věk, vzdělání nebo délka zaměstnání v hotelu nejsou v tomto případě rozhodující. Hodnoty jsou u všech zmíněných kategorií vyrovnané, žádná z nich nedosahuje výrazného maxima či minima. Bližším prostudováním údajů získaných průzkumem bylo zjištěno, že zde patří převážně respondenti, kteří nemají příliš velké povědomí o poskytovaných ZV a kteří jsou se systémem odměňování spíše nespokojeni.

Dostatečně motivováni se z celkového počtu 40 respondentů cítí pouze 4 z nich. V dotazníkovém šetření se tyto osoby vyjádřili velmi kladně jak k systému odměňování, tak k poskytovaným ZV.

⇒ *Otázka č. 2 Ohodnoťte známkou následující položky podle jejich vlivu na Vaši pracovní motivaci. (1 nejvíce motivuje, 5 nejméně motivuje)*

Graf 5. 2 Motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Pro nabízené motivační faktory byly dle jejich hodnocení, které od respondentů obdržely, vypočítány průměrné známky. Na jejich základě pak byly seřazeny od nejlépe, po nejhůře oznámkovaný motivační faktor a to v následujícím pořadí: peníze, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, uznání, kariérní růst a zaměstnanecké výhody.

Peníze se s průměrnou známkou 1,875, staly nejsilnějším motivačním faktorem zaměstnanců hotelu. Není to ale nijak překvapující výsledek, neboť většina z nich dává přednost hmotné formě odměňování před nehmotnou.

Jistota zaměstnání má pro spoustu lidí, zvláště v této době, velký význam. Proto asi není překvapující, že se s průměrnou známkou 1,925 umístila na druhém místě, hned za penězi. Předpoklad, že by o jistotu zaměstnání stály především osoby kolem 50-ti let věku, neboť se v jejich případě shání práce při současné situaci špatně, se potvrdila.

Vztahy na pracovišti se ukázaly jako 3. nejsilnější motivační faktor. V průměru jsou ohodnoceny známkou 2,0.

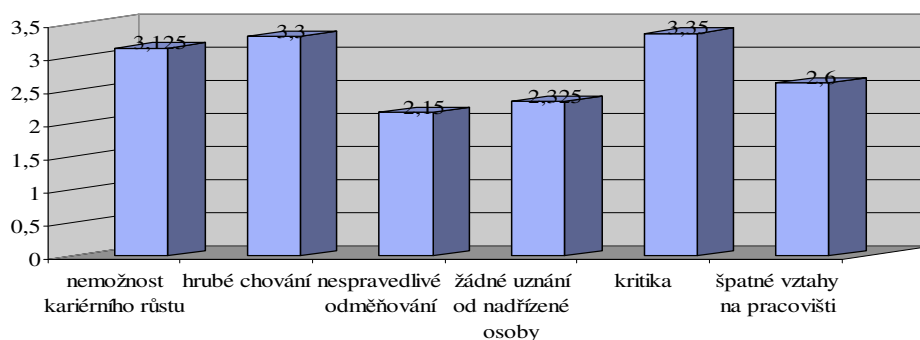
Uznání se umístilo na čtvrtém místě s průměrnou známkou 2,4. Horší hodnocení se u tohoto motivačního faktoru dalo očekávat a to i díky výsledku otázky č. 14, jejím úkolem bylo zjistit, jak často se zaměstnancům dostává uznání ze strany jejich nadřízeného. Respondenti volili u této otázky především odpovědi málokdy a téměř nikdy. Díky tomu uznání zřejmě nemá na motivaci zaměstnanců hotelu příliš velký vliv, neboť se s ním setkávají velmi sporadicky.

Kariérní růst je, alespoň pro zaměstnance hotelu, jeden z nejméně motivačních faktorů. Jeho průměrná známka je 2,55. Tento výsledek se zřejmě odráží od skutečnosti, že hotel svým zaměstnancům moc příležitostí pro kariérní postup neposkytuje.

Zaměstnanecké výhody obdržely od respondentů nejhorší hodnocení. Průměrná známka je 2,6. Těžko říci, zda respondenti byli při hodnocení ovlivněni slabou úrovní informovanosti o ZV, která jsou jim v jejich zaměstnání nabízeny, nebo pro ně nabídka ZV není až tak důležitá a na jejich motivaci nemá moc velký vliv. Z průzkumu sice vyplývá, že ZV využívá více jak 50% respondentů, avšak většina z nich si pod pojmem ZV nedokázala představit nic jiného než stravu.

⇒ *Otázka č. 3 Ohodnoťte známkou následující položky podle jejich vlivu na Vaši pracovní demotivaci. (1 nejvíce demotivuje, 5 nejméně demotivuje)*

Graf 5. 3 Demotivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Stejně jako tomu bylo u předchozí otázky i zde byly u jednotlivých položek, dle hodnocení respondentů, vypočteny průměrné známky, na jejichž základě pak byly nabízené možnosti seřazeny od nejvíce demotivující po nejméně demotivující faktor.

Nespravedlivé odměňování získalo z nabízených demotivačních faktorů nejhorší hodnocení. S průměrnou známkou 2,15 se tak stalo nejvíce demotivujícím faktorem. Tento výsledek byl do jisté míry očekáván, neboť zaměstnanci hotelu označili peníze jako nejvíce motivující faktor a zároveň více jak polovina respondentů dává přednost právě hmotné formě odměny před nehmotnou.

Jako velmi silný faktor, působícím na ztrátu motivace pracovníků, se projevilo **nedostatečné uznání od nadřízené osoby** s průměrnou známkou 2,325. Jak již bylo zmíněno dříve, uznání se v tomto pracovním prostředí dostává zaměstnancům poskromnu, proto ani tento výsledek nebyl vůbec překvapující.

Špatné vztahy na pracovišti se s průměrnou známkou 2,6, staly třetím nejvíce demotivujícím faktorem. Za touto skutečností zřejmě stojí i rozhodnutí 18 respondentů, kteří by v případě získání jiné pracovní nabídky, ze svého zaměstnání odešli.

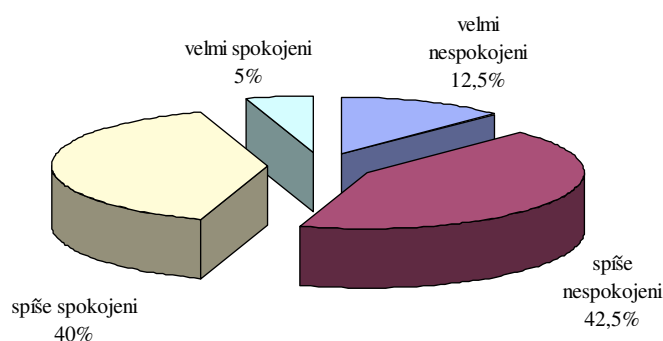
Nemožnost kariérního růstu je jeden z nejlépe ohodnocených demotivačních faktorů. Jeho průměrná známka je 3,125. Je sice pravdou, že kariérní růst není v hotelu vůbec jednoduchý, neboť možnosti postupu jsou značně omezeny, avšak zde se jedná o faktory působící na pracovní demotivaci zaměstnanců, jde tedy o faktory, které pracovní motivaci snižují. Z daného výsledky by se dalo říci, že pokud zaměstnanec hotelu nedosáhne vyššího postu, nic až tak hrozného se nestane.

Kritika a hrubé chování se v hodnocení zaměstnanců hotelu ukázaly jako nejméně demotivující faktory.

Vyhodnocení otázek zaměřených na systém odměňování

⇒ *Otázka č. 4 Jste spokojeni s odměňováním zaměstnanců v hotelu Imperial?*

Graf 5.4 Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

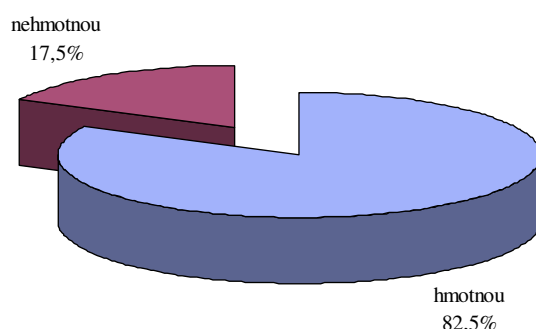
Velmi spokojeni jsou pouze 2 respondenti ze 40. První z respondentů je spokojen jak se mzdovými podmínkami, tak i s nabídkou ZV a v případě jiné pracovní nabídky by neodešel. Jeho nadšení buď pramení z krátké doby působení v hotelu, neboť v něm nepracuje ještě ani rok nebo je rád, že získal v této době práci. Druhý respondent, který je v hotelu déle,

je totiž jeho naprostým opakem. Ačkoliv tvrdí, že je se systémem odměňování velmi spokojen, výše jeho mzdy se mu zdá neadekvátně stanovena, nabídka ZV se mu zdá nedostačující, a v případě jiné nabídky by ze svého současného zaměstnání odešel. Kategorie *spíše spokojeni* je zastoupena 40% respondentů, v přepočteném počtu se jedná o 16 osob. Přičemž většině z těchto respondentů se zdá výše jejich mezd adekvátně stanovena a většina z nich také využívá ZV.

Spíše nespokojeno je se systémem odměňování v hotelu 17 osob. Převážná část těchto respondentů je nespokojena s výší svých mezd. Ze ZV výhod tito zaměstnanci využívají pouze stravu, případně služeb RC. *Velmi nespokojeny* jsou více ženy než muži avšak v zanedbatelném poměru 3:2. Jedná se o zaměstnance, kteří si nemohou zvýšit mzdu svým výkonem a 4 z 5 o ZV ani nevědí.

⇒ Otázka č. 5 Kterou formu motivace preferujete?

Graf 5. 5 Preferovaná forma motivace



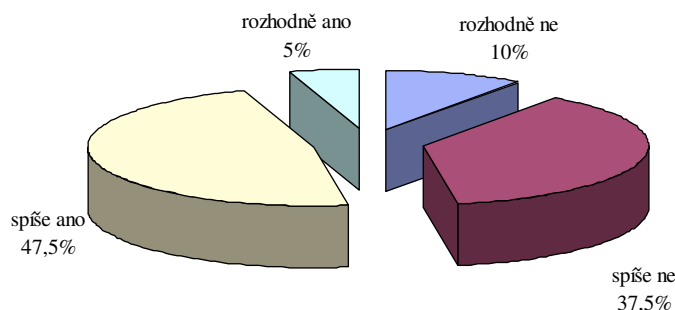
Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Hmotné formě odměňování dává přednost 82,5% účastníků DŠ, v přepočteném počtu se jedná o 19 z 22 respondentek a 14 z 18 respondentů. Na základě jejich hodnocení (viz. otázka č. 2) dávají přednost penězům před ZV.

Nehmotné formě odměňování dává přednost méně jak jedna čtvrtina respondentů. Od této skupiny respondentů získal z nabídky nehmotných motivačních faktorů nejlepší hodnocení kariérní růst. V těsném závěsu se za kariérním růstem stejným hodnocením umístilo uznání a jistota zaměstnání.

⇒ *Otázka č. 6 Máte pocit, že je Vaše mzda stanovena adekvátně k Vámi vykonávané práci?*

Graf 5. 6 Adekvátně stanovená mzda

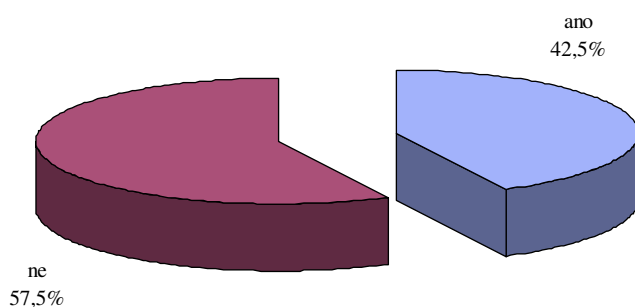


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Pro odpověď **rozhodně ano** byli pouze dva respondenti. Odpověď **spíše ano** zvolila téměř polovina zaměstnanců (47,5%). 37,5% respondentů je toho názoru, že je mzda k jimi vykonávané práci **spíše neadekvátně** stanovena a 10% respondentů je s výší své mzdy **rozhodně nespokojeno**. Z celkového pohledu jsou zaměstnanci s výší svých mezd spíše spokojeni.

⇒ *Otázka č. 7 Můžete výši Vaší mzdy ovlivnit svým pracovním výkonem?*

Graf 5. 7 Výše mzdy



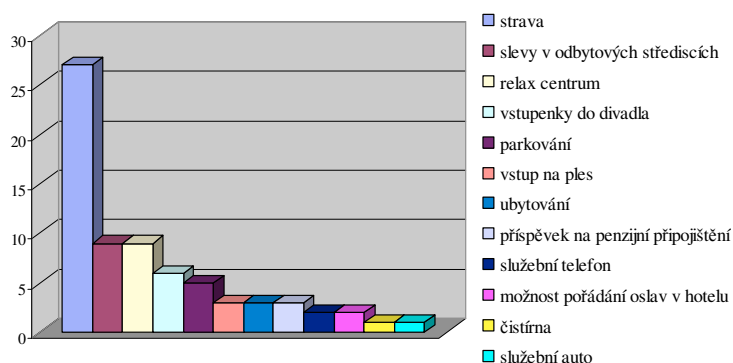
Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Odpověď ano je poměrně silně zastoupena, ovšem tato skutečnost může být poněkud zavádějící, neboť v hotelu je zaměstnancům poskytována převážně mzda smluvní, jejíž výše je po celý rok stejná. Je tedy nutno podotknout, že respondenti do možnosti zvýšení mzdy, počítaly také poskytované prémie nebo ZV (benefity).

U odpovědi ne můžeme s jistotou říci, že se jedná o zaměstnance, kteří dostávají smluvní mzdu.

⇒ *Otázka č. 8 Jaké zaměstnanecké výhody Vám Váš zaměstnavatel poskytuje? Vyjmenujte je, prosím.*

Graf 5. 8 Zaměstnanecké výhody

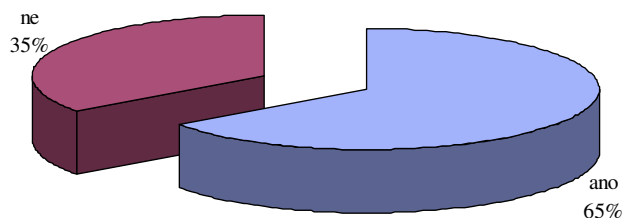


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Hlavním cílem této otázky bylo především zjistit, kolik zaměstnanců má alespoň nepatrné povědomí o ZV, které jim hotel nabízí. 10 ze 40 respondentů na otázku neodpovědělo nebo napsali, že o žádných výhodách neví. Mezi nejčastější odpovědi zbývajících 30 respondentů patřily především: strava, možnost využití RC, parkování, zaměstnanecké ceny na odbytových střediscích, možnost pořádání rodinných oslav v hotelových saloncích či volné vstupenky do divadla⁶.

⇒ *Otázka č. 9 Využíváte některé z těchto výhod?*

Graf 5. 9 Využití ZV



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

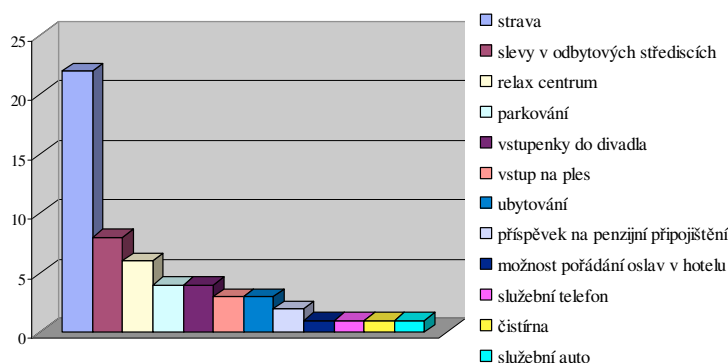
⁶ Vstupenky na představení DPB jsou hotelu zasílány jako protislužba.

Ano odpověděla na danou otázku více než polovina zaměstnanců (65%), přičemž drtivá většina z nich si představila pod pojmem zaměstnanecká výhoda především stravu. Mezi další poměrně často se opakující odpovědi patřilo také využívání RC a zvýhodněné parkování. Možnost stravování v hotelu využívají obě skupiny ve vyrovnaném počtu. RC je využíváno především ženami, muži dávají přednost parkování na hotelových parkovištích.

Negativní odpověď zvolili všichni, kteří osmou otázku buď nevyplnili, nebo na ni upřímně odpověděli, že o žádných neví. V tomto případě se jedná o 8 žen a 6 mužů. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná o osoby, které jsou v hotelu zaměstnány krátce, není tomu tak. Z dotazníkového šetření vyplývá, že jde především o osoby zaměstnané v hotelu 5 – 10 let, což je poměrně dlouhá doba. Nevědomost zaměstnanců o ZV může být dána jejich nedostatečnou informovaností ze strany vedení. V pracovní smlouvě tyto výhody sepsány nejsou, a pokud je o nich neinformuje ani jejich vedoucí či spolupracovníci, mají jen malou šanci si je zjistit. Další možností je fakt, že se v průběhu let nabídka zaměstnaneckých výhod podstatně zmenšila. Díky tomu mohli tito respondenti předpokládat, že už jim hotel žádné ZV nenabízí, a tak zvolili odpověď ne.

⇒ *Otázka č. 10 Které z těchto výhod využíváte?*

Graf 5. 10 Využívané ZV

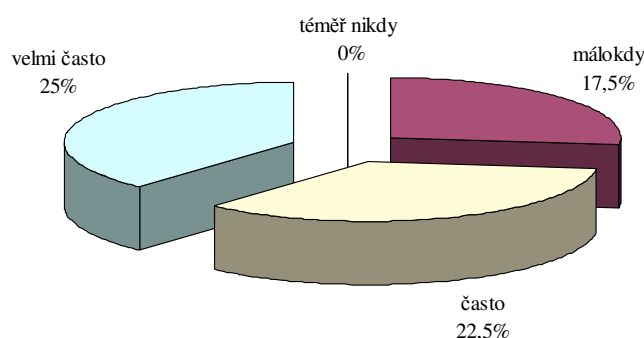


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Cílem bylo zjistit, zda ZV, které jsou jim nabízeny, příp. o kterých vědí, zaměstnanci skutečně využívají nebo o ně nejeví zájem. Nejčastější odpovědí byla samozřejmě strava, odpovědělo tak 23 ze 40 respondentů. Dále pak možnost slevy v odbytových střediscích, využití služeb RC a parkování. RC využívají především ženy, které zde nejčastěji navštěvují hodiny aquaerobicu. Jedná se zejména o ženy ve věkové kategorii 56 – 65 let. Mezi nejčastěji uvedené odpovědi mužů patřila možnost parkování na hotelových parkovištích.

⇒ *Otázka č. 11 Jak často tyto výhody využíváte?*

Graf 5. 11 Četnost užívání ZV

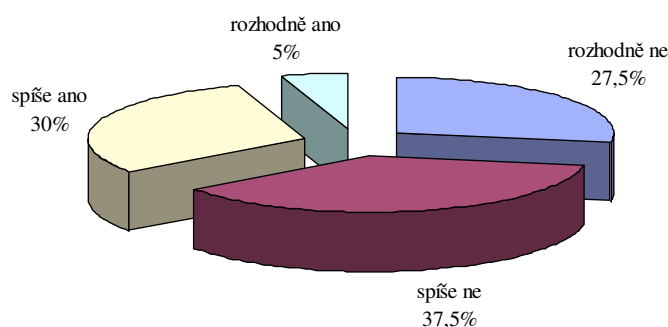


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Na tuto otázku odpovídala pouze ta část zaměstnanců, která u otázky č. 9 zvolila kladnou odpověď. Jedná se o 26 ze 40 respondentů, z nichž čtvrtina ZV využívá **velmi často**. Odpověď **často** zvolilo 9 respondentů. **Občas** využívá ZV 7 účastníků DŠ. Odpověď **téměř nikdy** není zastoupena ani jedinou osobou.

⇒ *Otázka č. 12 Připadá Vám nabídka zaměstnaneckých výhod, které Vám poskytuje Váš zaměstnavatel, dostačující?*

Graf 5. 12 Nabídka ZV



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

S nabídkou ZV jsou **rozhodně spokojeni** dva respondenti. Je ovšem zvláštní, že jeden z mužů ve svém dotazníku uvádí u otázky č. 8, že o žádných výhodách neví, a tak žádné, dle otázky č. 9, nevyužívá. **Spíše spokojeno** je s nabídkou ZV 30% respondentů (12 v přepočteném počtu). Do této odpovědi jsou zahrnuty všechny vyjmenované položky v otázce č. 8.

Spíše nespokojeno je 37,5% zaměstnanců, přičemž téměř polovina z nich žádné ZV nevyužívá. Respondenti, kteří zvolili tuto odpověď a jsou poživateli ZV, nejčastěji využívají

závodní stravování, služby RC a parkování. Zbýlých 27,5% respondentů je s nabídkou ZV **rozhodně nespokojeno**.

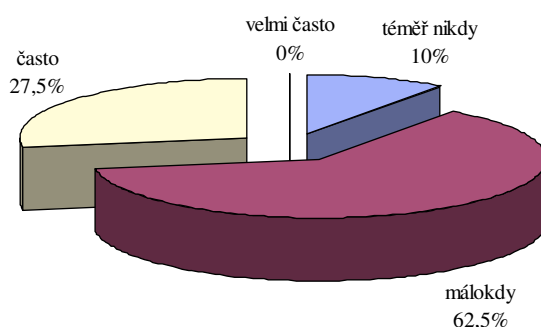
⇒ *Otázka č. 13 Jaké zaměstnanecké výhody u svého zaměstnavatele postrádáte?*

Nejvíce by si zaměstnanci přáli týden dovolené navíc, slevové poukázky na nákup zboží v obchodech, příspěvek na dovolenou nebo stravenky Sodex. Zaměstnanci hotelu by také přivítali možnost rozvoje vlastního potenciálu, především formou školení (dle jejich oborového zaměření) a jazykových kurzů. Našlo se také pár jedinců, kteří v hotelu postrádají týmovou práci a osobní hodnocení.

Vyhodnocení otázek zaměřených na pracovní prostředí

⇒ *Otázka č. 14 Jak často se Vám dostává uznání za dobře odvedenou práci ze strany Vašeho nadřízeného?*

Graf 5. 13 Uznání



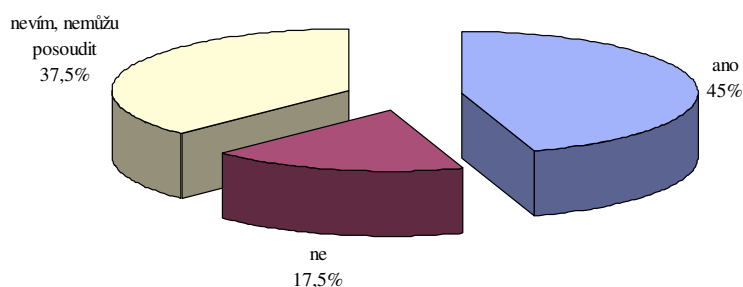
Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Jak z grafu vyplývá, četnost jakéhokoliv uznání ze strany nadřízených v hotelu není zrovna dobrá. Odpověď **velmi často** nebyla zvolena žádným z respondentů. **Často** se dostává uznání za dobře odvedenou práci 27,5% zaměstnancům. Avšak odpověď **málokdy** byla respondenty zvolena nejčastěji a to nadpoloviční většinou. V přepočteném počtu se jedná o 27 ze 40 respondentů. **Téměř nikdy** ne-li nikdy se dostává uznání 10% zaměstnanců.

Částečně i díky zrušené ocenění „Zaměstnanec měsíce“ byl očekáván špatný výsledek, který nakonec nebyl neoprávněný. Nešlo však o to, že by zaměstnanci neměli o uznání zájem, což je patrné z otázky č. 2, kde zaměstnanci zvolili uznání jako poměrně silný motivační faktor. Chyba byla spíše v systému volby, neboť se zaměstnanci domnívali, že všichni nemají stejné šance. Projevení uznání za dobře odvedenou práci je součástí zpětné vazby, která tady, jak se zdá, chybí.

⇒ *Otázka č. 15 Odešli byste ze svého současného zaměstnání v případě jiné pracovní nabídky?*

Graf 5. 14 Odchod ze zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Své současné zaměstnání by v případě jiné pracovní nabídky opustilo 45% účastníků DŠ. Jejich nespokojenost nemusí být ani tak důsledkem špatně nastaveného systému odměňování, neboť většina z těchto respondentů je s ním spíše spokojena, a ačkoliv se jim nabídka ZV zdá nedostačující, ty ZV, které jim hotel poskytuje, poměrně často využívají. Za jejich nespokojeností tak s největší pravděpodobností stojí špatné vztahy, které na jejich pracovišti panují. Pouze 17,5% respondentů odpovědělo, že by ze svého zaměstnání neodešlo a zbylých 37,5% raději zvolilo neutrální odpověď nevím.

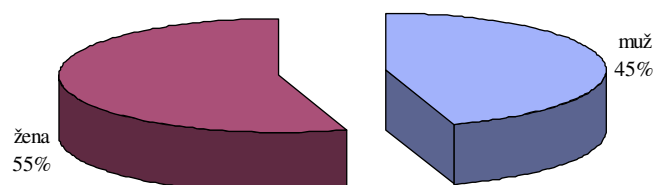
⇒ *Otázka č. 20 Co by se v hotelu Imperial mělo změnit, aby se Vám v něm lépe pracovalo?*

Aby se zaměstnancům v hotelu lépe pracovalo, muselo by se, aspoň podle některých, změnit vedení hotelu, příp. chování vedoucích pracovníků. Zaměstnanci hotelu by také ocenili větší dohled nad hospodařením hotelu, lepší komunikaci nejen s vedením, ale i s ostatními středisky a také lepší vybavení středisek. Dále by také přivítali větší samostatnost a lepší systém odměňování.

Otázky identifikační

⇒ *Otázka č. 16 Jakého jste pohlaví?*

Graf 5. 15 Pohlaví

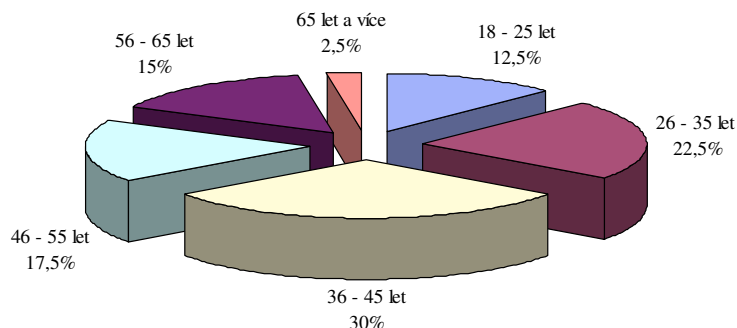


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

V hotelu je zaměstnáno 81 osob, z toho nadpoloviční část tvoří ženy. Z celkového počtu 40 respondentů je 22 zastoupeno ženami a zbylých 18 muži. Ze 47 žen, které jsou v hotelu zaměstnány, se tak DŠ zúčastnila téměř polovina. Podíl mužů na DŠ se rovná větší polovině.

⇒ *Otázka č. 17 Do jaké věkové kategorie spadáte?*

Graf 5. 16 Věková kategorie

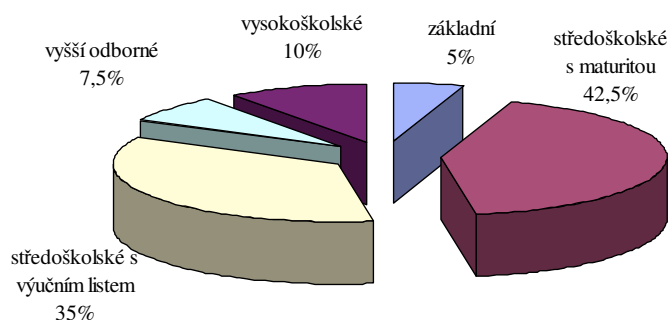


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Věkové rozložení zaměstnanců je poměrně vyrovnané. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 osob spadajících do věkové kategorie 36 – 45 let, 9 osob z VK 26 – 35 let, 7 osob z VK 46 – 55 let, 6 osob z VK 56 – 65 let a 5 osob z VK 18 – 25 let. Skupina osob důchodového věku je zastoupena jedinou osobou.

⇒ *Otázka č. 18 Jaké je Vámi nejvýše dosažené vzdělání?*

Graf 5. 17 Vzdělání

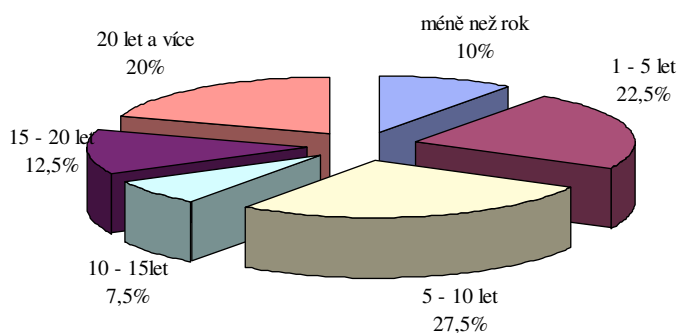


Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců hotelu je u 75% respondentů vzdělání středoškolské. Tento výsledek v podstatě odráží zaměstnaneckou strukturu hotelu, neboť většina zaměstnanců pracuje v hotelu na postech, jako jsou kuchař, číšník (servírka) či pokojská a u těchto profesí se samozřejmě forma vyššího vzdělání nevyžaduje. Respondenti s vysokoškolským vzděláním jsou zaměstnáni na tzv. “ekonomickém úseku“, který představuje užší vedení hotelu.

⇒ *Otázka č. 19 Jak dlouho jste zaměstnáni v hotelu Imperial?*

Graf 5. 18 Délka působení v hotelu



Zdroj: vlastní zpracování (2011)

Zaměstnaneckou strukturu tvoří jak nováčci tak i stálí pracovníci. Nejvíce zaměstnanců pracuje v hotelu 5 – 10 let, nejméně pak 10 – 15 let. Silně zastoupenou skupinou jsou také zaměstnanci pracující v hotelu 20 let a více, což svědčí o jejich velké loajálnosti.

5.2. Návrhy řešení

Motivační systém hotelu shledávám poměrně zajímavým. Mezi přednosti v oblasti odměňování a motivace pracovníků bych zařadila především dobrou platební morálku zaměstnavatele, poměrně širokou nabídku zaměstnaneckých výhod a také přesně vymezená pravidla v systému odměňování, která určují podmínky užití ZV, jejich výši a okruh zaměstnanců, kterým jsou dané ZV adresovány. Mezi nevýhody stávajícího systému bych naopak zařadila nedostatečnou informovanost zaměstnanců o výhodách, které jim hotel nabízí, a také jejich strukturu, neboť jsou zaměřeny pouze na předmět podnikání dané organizace. V daném systému postrádám jistou rozmanitost a možnost využití zaměstnaneckých výhod dle svého uvážení i mimo prostor pracoviště. Současně se zde také objevuje velký nedostatek příležitostí pro rozvoj lidského potenciálu formou školení či kurzů. Odstranění těchto nedostatků by mohlo vést ke všeobecné spokojenosti jak vedení tak i zaměstnanců hotelu.

Vzdělávání zaměstnanců

Na základě výsledků mnou uskutečněného výzkumu a osobních konzultací s vedoucími a zaměstnanci ekonomického úseku, je patrné, že zaměstnanci mají velké nedostatky v oblasti jazykových znalostí, které jsou pro výkon jejich pracovní činnosti potřebné z hlediska následujících skutečností. Převážná většina zaměstnanců je v častém kontaktu se zákazníky (hosty) mezi nimiž se běžně objevují hosté ze zahraničí. Dále je hotel součástí nadnárodní společnosti, která komunikuje se zaměstnanci, obzvláště na některých úsecích, prostřednictvím e-mailové korespondence, telefonních hovorů a firemní databáze, která je pro zachování integrity vedena pouze v anglickém jazyce. A proto navrhuji ***zavedení firemní výuky anglického jazyka***. Výuka by byla rozvrhnutá do několika kurzů rozdělených dle úrovně dosavadních a potřebných znalostí pro výkon dané pracovní činnosti.

Jeden z důležitých motivačních faktorů je možnost zvýšení kvalifikace, což se také potvrdilo u dotazovaných zaměstnanců. V současnosti není proces vzdělávání a školení zaměstnanců v hotelu prioritou, proto tento fakt shledávám za problémovou oblast, kterou by bylo vhodné změnit. Pro zvýšení prestiže, konkurenceschopnosti i samotné motivace zaměstnanců je zapotřebí umožnit zaměstnancům ***pravidelná školení*** v oblasti gastronomie, komunikace se zákazníkem, vedení lidí a dalších dovedností. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích by měli

také absolvovat kurz asertivity, neboť jak vyplývá z dotazníkového šetření, jsou zaměstnanci nespokojeni s jejich chováním na pracovišti.

Komunikace a informovanost zaměstnanců

V oblasti komunikace bylo mnou zjištěno několik základních nedostatků převážně ve vertikální komunikaci a zpětné vazbě. Vyskytuje se mnoho zaměstnanců, kteří nejsou seznámeni se všemi zaměstnaneckými výhodami, které jim hotel nabízí a přicházejí tak často nazmar. Doporučila bych ***zavedení informačních brožur*** pro nové a stávající zaměstnance, kde by byly uvedeny informace o hotelu, jednotlivých nařízeních, firemní kultuře a zaměstnaneckých výhodách. Stávajícím zaměstnancům schází také informace o aktuální situaci a nadcházejících událostech v hotelu, které jsou probírány na poradách pouze za přítomnosti vedoucích jednotlivých úseků. Navrhovala bych předávat informace zaměstnancům prostřednictvím nástěnek, formou stručných zápisů z uskutečněných porad.

Zaměstnanci hodnotí velmi negativně také zpětnou vazbu a stěžují si na nedostatečné hodnocení a uznání ze strany nadřízených osob. Na základě této skutečnosti bych navrhovala, aby vedoucí jednotlivých úseků alespoň jednou měsíčně provedli se svými podřízenými ***osobní rozhovor*** týkající se jejich výkonu v uplynulém měsíci.

K dalším nedostatků patří špatné mezilidské vztahy v pracovním kolektivu, které se projevují v neefektivně provedené práci. Pro zlepšení horizontální komunikace je žádoucí zaměstnancům zprostředkovat teambuilding, např. formou výletů, zájezdů nebo akcí typu bowling či picnic, který by napomohl ke zlepšení dosavadních vztahů na pracovišti.

Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci dávají přednost hmotné formě motivace, navrhovala bych následující změny v systému odměňování, které by mohly s sebou přinést zlepšení efektivity práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Z okruhu zaměstnaneckých výhod bylo zaměstnanci preferováno prodloužení dovolené o jeden týden nad rámec zákonem vyměřené doby trvání dovolené ze stávajících čtyř na pět týdnů. Tato změna by byla proveditelná vzhledem k dostatečnému množství personálu.

V návaznosti na zvýšení kvalifikace zaměstnanců bych navrhovala, aby se jim jejich nově nabyté vědomosti a dovednosti projeвили ve mzdovém ohodnocení, neboť právě finanční

odměna se ukázala, v rámci výzkumu, jako nejsilnější motivační faktor stávajících zaměstnanců. V případě očekávaného zvýšení mzdy by zaměstnanci mohli zároveň projevovat větší zájem o rozvoj svého potenciálu.

Jako další motivační faktor v oblasti odměňování by zaměstnanci uvítali dostávat poukázky na využití služeb v oblasti kultury, sportu a zdraví. Proto bych navrhovala zavést systém odměňování, kde by zaměstnanci dostávali u příležitosti významných životních událostí, narozenin a také na konci roku, jako projev uznání, poukázky na využití výše zmíněných služeb dle svého uvážení v hodnotě alespoň 3000 Kč za rok na osobu.

6. Závěr

Tato práce byla z celkového pohledu zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců. V teoretické části byly přiblíženy teorie zabývající se motivací a faktory, které na motivaci zaměstnanců působí. V praktické části pak byly získané poznatky aplikovány na současný motivační systém Hotelu Imperial.

Cílem této práce bylo zanalyzovat současný motivační systém vybrané organizace a zjistit jeho případné nedostatky. Tento cíl byl, dle mého názoru, splněn.

Stav současného motivačního systému hotelu mě poměrně mile překvapil, ačkoliv jsem zjistila pár nedostatků a to v oblastech vzdělávání zaměstnanců, komunikace a informovanosti zaměstnanců a také systému odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Pro oblast vzdělávání zaměstnanců jsem navrhla, aby zaměstnancům hotelu bylo umožněno rozšiřování jejich dosavadní kvalifikace pomocí školení a také zavedení jazykových kurzů se zaměřením na anglický jazyk, a to z důvodu častého kontaktu s osobami ze zahraničí a participace v nadnárodní společnosti.

V oblasti komunikace shledávám za problémové oblasti především nedostatečnou míru informovanosti zaměstnanců tohoto hotelu, nedostatek hodnocení (zpětné vazby) ze strany nadřízených osob a špatné vztahy na pracovišti. Pro zlepšení této situace bych navrhovala zavedení informačních brožur jak pro nové tak i stávající zaměstnance, čímž by bylo dosaženo jejich lepší informovanosti, pravidelných osobních rozhovorů mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Zkvalitnění zaměstnaneckých vztahů v hotelu by mohlo napomoci pořádání akcí typu teambuilding.

Několik málo nedostatků se nachází také v systému odměňování a zaměstnaneckých výhod, kde bych doporučila především možnost zavedení poukázek, které by zaměstnanci mohli využít i mimo své pracoviště dle svého vlastního výběru, zvýšení dovolené ze stávajících čtyř na pět týdnů a také pro zvýšení motivace v oblasti vzdělávání promítnutí zvýšení jejich kvalifikace do jejich mzdového ohodnocení.

Zavedení těchto změn by mohla organizace získat spokojenější, lépe pracující a především kvalifikovanější zaměstnance, díky nimž by mohla dosáhnout lepšího postavení v už tak široké konkurenci, která se nachází v místě jejího působení.

Seznam použité literatury

TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. VŠB - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Ostrava 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [5] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalistiky 2009*. 3.vyd. Nakladatelství ANAG, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [6] DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [8] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [10] GORDON, J.R. *A diagnostic approach to organizational behavior*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1993. 752 s. ISBN 0-205-14520-5.
- [11] GREENBERG, J.; BARON, R.A. *Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 1993. 680 s. ISBN 0-205-13697-4.

- [12] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Ostrava: J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [13] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [16] LIVIAN, Y.F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1.vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [17] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 277 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [18] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
- [19] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [20] NULLOVÁ, M.; KONEČNÝ, M. *Management*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta Karviné, 2003. 266 s.
- [21] PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [22] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [23] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [24] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

[1] Ministerstvo financí České republiky - zákon č. 262/2006 Sb. [on line]. [cit. 2010-11-27].

Dostupné z internetu: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zakony_8777.html.

Seznam zkratk

DS	dělená směna
DŠ	dotazníkové šetření
F&B	veřejné stravování
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
RC	Relax centrum
VK	věková kategorie
ZV	zaměstnanecké výhody

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....

Hana Musálková

Adresa trvalého pobytu:

Úzká 527, 747 14 Markvartovice